



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

Rosânio Bortolato Redivo

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS**  
**DE CERÂMICA VERMELHA DO SUL DE SANTA CATARINA**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**ROSÂNIO BORTOLATO REDIVO**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS  
DE CERÂMICA VERMELHA DO SUL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ana Maria Franzoni, Dr<sup>a</sup>.

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**ROSÂNIO BORTOLATO REDIVO**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS  
DE CERÂMICA VERMELHA DO SUL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de junho de 2005.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr  
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr<sup>a</sup>

---

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco Dr

*Dedico à minha filha Milene e a minha Companheira  
Eliane, pelo apoio e compreensão necessária para  
a conquista e realização deste sonho.*

*Aos meus amigos e familiares que souberam  
compreender os momentos de ausência.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus, pelo dom da vida e da inteligência por sua presença constante proporcionando todas as possibilidades para a realização desta importante conquista.*

*Aos meus pais e familiares que sempre demonstraram o desejo de me ver vencer, embora tendo que ultrapassar muitas barreiras.*

*A minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria B. Franzoni, pela disponibilidade e pela crença em mim com dedicação nesta caminhada.*

*Ao meu amigo Marcus Roveda, por sua luz, motivação e companheirismos.*

*A todos os professores pelo carinho e sabedoria transmitida.*

*Ao SINDICER e A COMPEMI, bem como a todas as empresas afiliadas, por disponibilizar informações importantes para a confecção deste trabalho.*

*À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realizar o curso.*

*A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.*

*Não há nada de nobre em sermos superiores  
ao próximo. A verdadeira nobreza está em  
sermos superiores ao que éramos antes.  
(Autor desconhecido)*

## RESUMO

REDIVO, Rosânio Bortolato. **Uma análise da gestão de empresas produtoras de cerâmica vermelha do sul de Santa Catarina**. 2005. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A influência das pequenas empresas no crescimento econômico e social da sociedade é reconhecidamente importante em todas as regiões do mundo, nos remetendo a uma crescente preocupação no sentido de buscar melhorias também em seu sistema de gestão. Grande parte dos fracassos ou até mesmo da mortalidade das pequenas empresas é atribuída ao despreparo dos empresários, que na maioria das vezes decidem colocar uma empresa, mas não realizam os devidos planejamentos necessários. O sucesso de um negócio poderá estar relacionado com um bom planejamento ou plano empresarial. A gestão das pequenas empresas também está submetida a diversas variáveis internas e externas, como a concorrência, exigências de ordem tributária, fiscais, ambientais, a qualidade e os custos dos produtos ou serviços dentre outras que assolam qualquer porte de empresas, necessitando cada vez mais da capacitação de seu gestor para gerir estas variáveis e obter sucesso. Uma gestão empreendedora de sucesso é aquela que observa que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho atual e futuro da empresa. Os planos são exercícios que simulam as situações futuras do negócio, proporcionando maior visibilidade e tempo, facilitando a tarefa de tomada de decisão. As empresas produtoras de cerâmica vermelha (telhas e blocos cerâmicos), da região Sul de Santa Catarina, na sua quase totalidade de pequeno porte, são agentes de desenvolvimento com participação efetiva na distribuição da renda, na absorção da mão de obra e significativa participação na economia e desenvolvimento regional, não conseguem otimizar formas de gerenciamento administrativo que auxiliam na gestão. Pode-se afirmar que estas, estão à margem dos avanços e da modernização, tanto tecnológica como administrativa. O perfil destas empresas pode espelhar o perfil da grande maioria das pequenas empresas do nosso País, quase todas não possuem uma administração profissionalizada por se tratar de empresas de cunho familiar. A implantação de um sistema de gestão baseado em controles e planejamentos, bem como a implantação de indicadores de acompanhamento dos resultados obtidos, o uso de sistemas informatizados poderá ser o caminho inicial para aumentar as garantias de sobrevivência atuais e futuras.

**Palavras-chave:** Gestão. Controle. Planejamento.

## ABSTRACT

REDIVO, Rosânio Bortolato. **A management analysis of red ceramic tile producer enterprise of the South of Santa Catarina**. 2005. 99 f. Dissertation (Master in Production Engineering) – Technological Center, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

The influence of small enterprises on the economical and social growth of the society is admittedly important in all world regions, what take us to an increasing preoccupation in a sense to search for improvements also in their management system. Most of the failures or even though the mortality of small enterprises is attributed to unprepared entrepreneur, that most of the time decides to open an enterprise but they do not realize the right necessary planning. The success of a business can be related to a good planning or entrepreneurial plan. The small enterprise management is also submitted to several internal and external variables such as competitiveness, demands of tributary order, fiscal, environmental, the quantity and costs of products or services among others that are related to the size of the enterprise, needing more and more of the manager skill to manage these variables and to obtain success. A successful entrepreneur management is the one that observes that the managers' decisions contribute to optimize the enterprise present and future performance. The plans are exercises that simulate the business future situations, giving more visibility and time, facilitating the decision making task. The red ceramic tile producer enterprise (ceramic and blocks), from the South of Santa Catarina, in a whole of small size are development agents with effective participation on the income distribution, labor worker capitation and significant participation on the regional economy and development that can not optimize ways of administrative management that help on the management. It can be assured that these are achievements and modernization as technological as administrative. The profile of these enterprises can be the profile of most of small enterprises in our Country, almost all of them do not have a professionalized administration as they are family enterprises. A management system implantation based in controls and planning, as well as implantation of accompanying indicators of the obtained results, the use of computing systems can be the initial way to increase the present and future survival guarantees.

Key-words: management, control, planning.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Um modelo geral de processo de controle. ....	35
Figura 2: Estoque e o fluxo de materiais .....	40
Figura 3: Ciclo do Fluxo de Caixa. ....	46
Figura 4: Acompanhamento de indicadores. ....	50
Figura 5: Modelo de controle do movimento financeiro diário.....	77
Figura 6: modelo de controle de contas a pagar. ....	79
Figura 7: modelo de controle de contas a receber. ....	81
Figura 8: Modelo de controle de estoque de produtos acabados.....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ineficiência de capital de giro. ....	44
Gráfico 2: Forma jurídica de constituição. ....	60
Gráfico 3: Grau de instrução dos gestores. ....	61
Gráfico 4: Quantidade de funcionários. ....	62
Gráfico 5: Responsabilidade dos controles administrativos. ....	63
Gráfico 6: Planejamentos existentes. ....	64
Gráfico 7: Utiliza algum tipo de planejamento. ....	65
Gráfico 8: Período de abrangência do planejamento financeiro. ....	66
Gráfico 9: Local da contabilidade. ....	67
Gráfico 10: Regime de tributação adotado. ....	68
Gráfico 11: Controles internos utilizados. ....	69
Gráfico 12: Período de análise fluxo de caixa. ....	70
Gráfico 13: Avaliação do desempenho da empresa através dos informes financeiros. ....	71
Gráfico 14: Empresas que conhecem o percentual de inadimplência. ....	72
Gráfico 15: Controle dos gastos. ....	73
Gráfico 16: Formação do preço dos produtos. ....	74
Gráfico 17: Utilização de sistema de gestão informatizado. ....	75

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 Origem do trabalho	12
1.2 Objetivos do trabalho	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa e importância do trabalho	15
1.4 Estrutura do trabalho	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	20
2.1 Organizações	20
2.2 Classificação de empresa	22
2.3 Gestão na pequena empresa	24
2.4 Ferramentas de apoio às decisões para a pequena empresa	28
2.5 Gestão com base nos controles internos	31
2.6 Divisão do controle interno	35
2.6.1 Gestão da produção	36
2.6.1.1 Controle de estoques	39
2.6.2 Gestão de capital de giro	42
2.6.2.1 Fluxo de caixa	44
2.6.3 Controles gerenciais	47
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	51
3.1 Perguntas da pesquisa	51
3.2 Definição das variáveis	52
3.3 Caracterização da pesquisa	55
3.4 População e amostra	56
3.5 Coleta e análise de dados	57
3.6 Limitações da pesquisa	58
<b>4 ANÁLISE E RESULTADOS</b>	59
4.1 Proposta sugerida para auxiliar a gestão de pequenas empresas	76
4.1.1 Controle do movimento financeiro diário	76
4.1.2 Controle de contas a pagar	78
4.1.3 Controle de contas a receber	80

4.1.4 Controle de estoque da produção .....	82
---	----

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS**

<b>TRABALHOS</b> .....	85
<b>5.1 Conclusões</b> .....	85
<b>5.2 Recomendações para futuros trabalhos</b> .....	86
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	88
<b>APÊNDICE</b> .....	94
<b>ANEXOS</b> .....	98

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do trabalho

A constante evolução do homem e do mundo transformou a maneira de viver dos seres humanos, modificando as formas de pensar, de comunicar, de transportar, de comer, de vestir, de negociar. Essa mudança ocorrida na vida de cada pessoa vai além dos âmbitos pessoais, afetando, assim, também o campo social e empresarial.

O homem, em sua trajetória, sempre buscou formas de organizar-se em sociedade, em vilarejos, em famílias, em campos de produção agrícola ou pecuária, em tropas de guerras e, por último, em organizações comerciais e empresariais. Organização que se fez necessária para a evolução e conquistas de todos os gêneros realizadas até a atualidade.

Após a revolução industrial (século XVIII), responsável pelo surgimento de grandes indústrias, o homem precisou desenvolver formas de organizar empresas, técnicas de controles, surgindo, pois, vários conceitos de estratégias e administração para que as empresas enfrentassem os problemas da época. Desde então, várias ameaças têm emergido, e, com isso, novas teorias de controle e administração surgem e estão sendo aplicadas para a gestão dos negócios.

Pode-se afirmar que, várias são as armadilhas presentes no mundo dos negócios, as maiores são motivadas pela ação dos concorrentes, pelo fator globalização e pelas inovações tecnológicas.

Desta forma, para que as empresas possam atenuar os impactos das ameaças internas e externas, é necessário que os gestores reúnam instrumentos que possam ajudar na prevenção e proteção dessas ameaças.

Numerosos são os instrumentos que podem contribuir para o progresso das empresas e possibilitar um crescimento organizado, controlado, garantindo um futuro mais promissor e evitar surpresas desagradáveis. Dentre esses instrumentos, pode-se citar os planos e projeções, que deverão ser elaborados pelos gestores para aumentar as chances de sucesso da empresa. Assim, ganharão maior poder competitivo, aumentando as possibilidades de atender e satisfazer os clientes e/ou os consumidores.

Ressalta-se, também, que os consumidores estão cada vez mais exigentes e os competidores cada vez mais numerosos. Por esse motivo, além de melhorias em seus processos produtivos, as empresas precisam ter subsídios compostos por informações tanto de caráter interno como externo, para atender as necessidades dos clientes e torná-los satisfeitos. Ou, ainda, conforme Wood et al. (2002, p. 55), “configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro.”

O cenário é único para todas as empresas, independentemente de seu porte. Portanto qualquer empresa deve possuir um sistema de informações que sirva de fundamento para as tomadas de decisões, para isto é necessário que cada empresa, de acordo com suas próprias características, selecione as informações que serão necessárias a ela.

O planejamento minucioso de todas as atividades pretendidas futuramente pelas empresas é reconhecido como instrumento fundamental para aumentar a probabilidade do sucesso. A utilização do planejamento através das propostas de mudanças, projetos de verificação da viabilidade de implementação são utilizados por grandes empresas para aprovação de projetos, abertura de filias e outras decisões pertinentes. Porém, nas pequenas empresas, geralmente a aprovação de negócios depende somente da decisão dos sócios ou proprietário. Esta estrutura enxuta, que poderia ser utilizada como uma vantagem competitiva, muitas vezes, faz com que decisões sejam tomadas sem o devido planejamento, pesquisa do negócio, etc., podendo comprometer o desempenho futuro destas.

As decisões, nas pequenas empresas, geralmente são tomadas com base no conhecimento empírico dos empreendedores, que estão motivados para ampliar ou aumentar seus negócios em busca de maximizar resultados. Conforme Barrow (2001, p. 6):

qualquer que seja a motivação, instalar ou expandir um pequeno negócio não é tarefa fácil. Boas idéias, muito trabalho, entusiasmo e conhecimento sobre o mercado, ainda que essenciais, não são bastante. Prova disso é o fato de que menos de 20% das pequenas empresas sobrevivem para comemorar seu terceiro aniversário.

Ainda, de acordo com o pensamento de Barrow, quem quer se tornar empresário precisa antes desenvolver habilidades para negócios, possuir planos e projeções e conhecer técnicas que garantam o controle do empreendimento.

Sbragia e Stal (2002) elencam como característica da micro e da pequena empresa dentre outras desvantagens, a falta de planejamento de longo prazo.

Com base no que foi exposto, pode-se formular a seguinte problemática para esta pesquisa: se a razão do fracasso de muitas pequenas empresas tem como causa principal a falta de controle e falta de planejamento, por que a maioria das pequenas empresas e das novas empresas não possui sistemas de gerenciamento, gestão estratégica definida, planos e outros instrumentos que possam servir de apoio para as decisões de qualquer natureza? E quais as contribuições que esses instrumentos de gestão podem trazer para estas empresas?

Na opinião de Kishel (1994, p. 1), “o segredo para qualquer operação bem-sucedida é o planejamento. O adágio de que falhar no planejamento significa fracassar é especialmente verdadeiro quando se trata de dirigir um negócio.”

Para Morris (1991, p. 2), “em seu negócio, você se parecerá um pouco com um corredor de meia distância que planeja e programa sua corrida, mas acaba constatando a existência de obstáculos que continuam a aparecer e a detê-lo.”

Nos dias atuais, em que as mudanças acontecem com muita velocidade e englobam alterações fundamentais, o papel dos planos ganha importância e faz parte da estratégia para enfrentar um meio ambiente turbulento em que as empresas estão inseridas.

Nesse contexto, modelos de gestão devem ser adotados para organizações de todos os tipos e, sobretudo, nas pequenas empresas onde, por cultura, é praticamente extinta por grande parte dos gestores, podendo ser a causa do grande número de fracasso existente no Brasil.

Assim, esta pesquisa tem o intuito de levantar e analisar o perfil e as características da gestão para pequenas empresas.

## **1.2 Objetivos do trabalho**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é levantar as características da gestão financeira das empresas produtoras de cerâmica vermelha da região sul de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar um levantamento bibliográfico sobre a importância dos controles na gestão de empresa.
- b) Mencionar sobre os benefícios da adoção de um modelo de gestão administrativa para o auxílio, controle e gerenciamento das atividades da pequena empresa.
- c) Sugerir modelos teóricos e práticos de controles internos, que possam auxiliar e controlar o desempenho da empresa.

### 1.3 Justificativa e importância do trabalho

A utilidade deste trabalho se baseia em despertar gestores, empreendedores atuais e futuros de pequenas empresas para os benefícios da administração dos negócios, que uma gestão eficiente pode trazer para pequena empresa, demonstrando que as possibilidades de sucesso da pequena empresa poderão ser maximizadas se possuírem um forte sistema de controle e planejamento de suas atividades.

A organização terá como benefício maior segurança para a tomada de decisões, pois terá em mãos suporte que servirá de orientação básica para uma gestão eficiente do negócio.

O fato das pequenas empresas serem bem enxutas, comparando-se com as grandes, não significa que não poderá existir, nela, controle e planejamento de suas operações e o mínimo necessário de burocracia, conforme destacado por Campos (1995, p. 25), “ela é, atualmente, indispensável para o atendimento das necessidades da administração [...]”. Mas deverá ser simples e ágil para se tornar mais lucrativa.

Porém, na opinião de Terra (2000, p. 115), “é amplamente aceito o fato de o modelo estritamente burocrático de organização estar se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas.” Por isso, há o cuidado de se destacar o planejamento como ferramenta para orientação das atividades e não da burocracia como uma forma de controle centralizado e hierárquico.



Pequenas empresas são normalmente mais ágeis, flexíveis, possuem uma estrutura enxuta, possibilita maior rapidez no ajustamento às mudanças, com dirigentes que possuem um perfil caracterizado pela necessidade de realização, disposição, para assumir riscos e uma forte autoconfiança, já que o negócio foi idealizado por eles próprios.

Contudo, a tendência a uma competitividade cada vez mais abrasiva faz com que as empresas busquem modelos de atividades e comportamentos necessários para o seu fortalecimento.

Nota-se que existe um movimento comportamental: grandes empresas tentando imitar as pequenas, ganhando com isso agilidade, flexibilidade e simplicidade. Mas entende-se que, as pequenas empresas, também, possuem algo a imitar das grandes, como é o caso dos planejamentos, controles e modelos de gerenciamento.

Falar da importância sócio-econômica das pequenas empresas seria ratificar o que é veiculado constantemente em jornais, revistas, artigos e livros. Geração de empregos, renda e desenvolvimento são alguns indicadores que medem a relevância das pequenas empresas no cenário nacional.

Dolabela (1999, p. 32) comenta “a nova organização da produção no mundo coloca a pequena e média empresa em seu centro. Elas são responsáveis pelas taxas crescentes de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB, de exportação.”

Domingos (*apud* SBRAGIA; STAL, 2002, p. 128) afirma

no plano social, as MPEs<sup>1</sup> têm papel extremamente relevante na geração de empregos – inclusive da mão de obra pouco especializada, na absorção de matérias primas e atendimento dos mercados locais na distribuição da renda e na mobilidade social.[...].

Pesquisas já realizadas, divulgadas pelo SEBRAE, comprovam a importância das pequenas empresas para a economia e a sociedade brasileira, de acordo com o número de empregados, as micros e pequenas empresas representam 98% das empresas constituídas no país. São responsáveis por 12% do PIB e empregam 45% da mão-de-obra com carteira assinada. Portanto, estudar, viabilidade no sentido de reduzir riscos, dimensionar produtos e serviços, administrar relacionamentos com fornecedores e desenvolver sistemas de controle e gestão

---

<sup>1</sup> MPEs micros e pequenas empresas.

eficiente são alguns atributos que servirão de apoio das pequenas empresas e estão ao alcance daqueles que se preparam.

É necessário que os gestores estejam capacitados, obviamente que, sem preparo, a tendência é não dar certo. O segredo pode estar na gestão ou na adoção de um modelo de decisão, como forma de colaborar decisivamente para mudar a triste realidade brasileira, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae que comprova 62% das novas empresas fecha antes de completar um ano, 68% das empresas restantes fecham ao final do segundo ano e 73% “quebram” antes de completar o terceiro aniversário.

De acordo com Morris (1991, p. 15), “o maior problema é que, entre eles, quase todos poderiam ter sido salvos se houvesse uma preparação adequada, planejamento antecipado, um pouco mais de conhecimento e um pouco menos de fantasia.”

Segundo Kishel (1994, p. 15), “para ser bem-sucedido, um negócio dever ter claramente definido os objetivos e possuir uma estratégia desenvolvida para alcançá-los. Em suma, é necessário um plano empresarial.”

Para Gomes (1997, p. 14),

em decorrência da maior complexidade das organizações atuais, assim como do maior dinamismo do contexto social, as organizações enfrentam situações de muita incerteza tanto na definição de objetivos como no conhecimento do processo de transformação e de decisão que se tornam bastante confusos. A existência de maior incerteza supõe que decisões e comportamento tenham caráter pouco rotineiro e que sejam difíceis de estruturar e analisar em termos racionais e lógicos. Isto também implica que se dispunha de um modelo preditivo, limitado e insuficiente a respeito da relação *a priori* do resultado desejado com os recursos necessários e as decisões mais apropriadas para consegui-lo. Tudo isto tem implicação no processo de controle ao dificultar a formulação de planejamento, a avaliação do comportamento e a tomada de decisões corretivas.

Sintonizado com o ambiente de mudança e competição, que caracterizam os tempos atuais, compreende-se a importância para as pequenas empresas, que seus gestores tenham ou adquiram conhecimentos básicos no que diz respeito à gestão adequada dos seus negócios. Pequenas empresas também precisam de uma ampla reformulação de suas estruturas administrativas e produtivas, visando reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos, para aumentarem sua competitividade e conquistarem novos mercados.

Isto implica na substituição dos velhos princípios de administração, principalmente quando se refere às empresas familiares. É um processo que requer

uma mudança na mentalidade gerencial, em que o gestor assume papel de líder transformador, capaz de revitalizar o ambiente organizacional.

Santos (*apud* SBRAGIA; STAL, 2002, p. 239),

ênfatiza que é cada vez maior a importância do papel das pequenas empresas na economia nacional, bem como a busca destas pela modernização gerencial e tecnológica. Para tanto, estas empresas precisam investir não só na aquisição de novas tecnologias e equipamentos, como no treinamento e reciclagem dos seus funcionários, visando à incorporação de novos modelos e técnicas de gestão.

A gestão empresarial, diante da globalização e do aumento da concorrência, ao ser efetuada, deve procurar cada vez mais reduzir custos, manter a qualidade das operações, aumentar a produtividade e manter controles econômico-financeiros atualizados e precisos.

Na opinião de Peleias (2002, p. 22), “o processo de gestão compreende as etapas nas quais ocorrem as decisões dos gestores.”

Cabe aos gestores, em especial das micro e pequenas empresas, pelas suas características especiais, procurar criar, adaptar as suas necessidades e, principalmente, gerir de forma eficiente.

Baseado na relevância das pequenas empresas para o cenário nacional, esta pesquisa contribui, no sentido de propor um modelo de auxílio para a gestão no que se refere ao fortalecimento, organização e crescimento da pequena empresa.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em capítulos, buscando obter uma melhor visão e entendimento do problema de pesquisa e os objetivos nela propostos.

No primeiro capítulo apresenta-se a origem do estudo, identificando-se o problema e os objetivos da pesquisa, os quais conduziram o presente trabalho, bem como a importância e justificativa, além da própria estrutura do trabalho.

No segundo capítulo são levantados conceitos principais que fundamentam o presente trabalho. Assim primeiramente apresentou-se a conceituação de organizações empresariais, bem como a classificação de empresa. Na sequência, foram abordados conceitos de temas relacionados com a gestão nas pequenas empresas. Por último, fez-se uma incursão na gestão baseada nos

controles internos aplicados às pequenas empresas.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa. Inicia-se o estudo de caso com a caracterização do pólo cerâmico da região em questão. Posteriormente, são apresentados as perguntas da pesquisa, a definição da amostragem e o tratamento dos dados.

No quarto capítulo, apresenta-se o resultado da pesquisa, e, finalmente, apresenta-se a sugestão proposta de ferramentas que possam auxiliar no controle e na gestão das pequenas empresas.

Por fim, no quinto capítulo, evidencia-se as conclusões sobre o estudo realizado, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na elaboração da proposta de modelo de gestão para a pequena empresa, é necessário a busca de fundamentos e princípios que embasem essa proposta, e estabeleça contornos filosóficos e conceituais sobre o tema.

Conforme Minayo (1998, p. 40), “a definição teórica é um momento crucial da investigação científica. É sua base de sustentação.” Rauen (2002, p. 65), descreve o levantamento bibliográfico como sendo a tarefa de identificar, localizar, compilar fontes escritas.

Por este motivo, busca-se, na seqüência, o referencial para a pesquisa. Nos itens a seguir, são abordados aspectos pertinentes às tipologias organizacionais e ao ambiente impositivo de mudanças, que permeiam a gestão das empresas. Também, far-se-á necessário destacar a importância do saber administrar as mudanças, e maneiras de aproveitá-las como oportunidades para o crescimento empresarial.

### **2.1 Organizações**

A gestão das organizações poderá ser facilitada, quando o administrador possuir fundamentos e conhecimento que possam auxiliar nesta difícil tarefa de condução das organizações, rumos aos objetivos e interesses predeterminados para cada uma.

É necessário que todos os envolvidos, no processo de gestão, conheçam profundamente as organizações e o motivo pela qual cada uma delas existe. Entende-se que, para isto, é importante conhecer o próprio significado de organizações e empresas.

Uma organização existirá a partir do momento em que existirem objetivos definidos e de interesses de duas ou mais pessoas. Destacam-se a necessidade de perseverança e os esforços coordenados entre as pessoas que integram a organização para que esta atinja seus objetivos.

Para Drucker (1976, p. 113), “a organização combina o trabalho de muitos homens para gerar um produto útil, quer seja um aeroplano, um automóvel, ou um lápis.”

Na opinião de Thompson (1976, p. 15), “existe um precedente para considerar a empresa como sendo nada mais que a sombra alongada de um ou alguns homens.”

De acordo com este pensamento, pode-se afirmar que o comportamento empresarial é guiado e influenciado pela ação das pessoas.

Do mesmo modo, para Maximiano (1995, p. 25), organização é:

[...] uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo espaço e conhecimento.

As organizações podem ser estudadas sob vários pontos de vista. Do ponto de vista social, por exemplo, com abordagem psicológica, Katz (1975, p. 31) define a organização como: “um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada; equivale à planta para a construção de uma máquina que será criada para algum objetivo prático.” E complementa “uma organização inclui mais do que foi indicado pelo seu fundador ou do que era propósito do seu líder.”

De qualquer forma, de acordo com todos os pontos de vista, as organizações consistem em atividades que envolvem pessoas em busca de resultados. Em várias organizações, os resultados são convertidos em dinheiro que servirá para a manutenção dos negócios e gerar rendimento para o capital investido.

Com base no exposto, pode-se afirmar que uma organização é criada para atender alguma finalidade, seja social, religiosa, comercial, com ou sem fins lucrativos. Qualquer esforço individual ou coletivo que vise a atender algum tipo de necessidade, considera-se uma organização. Nesse contexto, o conceito de empresa confunde-se ao conceito de organização, ou estará nele inserido.

Para Drucker (2001, p. 31),

as empresas comerciais – bem como as instituições do serviço público - são órgãos da sociedade. Elas não existem por conta própria, mas para cumprir uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo.

Para Sbragia e Stal (2002, p. 129), “a empresa é um agente fundamental no sistema produtivo capitalista.”

Na concepção de Souza (2001, p. 11), “empresas são organizações que envolvem recursos humanos, materiais e financeiros, e que podem ser analisadas segundo diferentes pontos de vista.”

A empresa, conforme esse autor, pode ser conceituada sob vários pontos de vista. Quais sejam: do ponto de vista da administração, do ponto de vista econômico, do ponto de vista contábil e sob o ponto de vista da engenharia.

Para Laudon e Laudon (2001, p. 52) “uma organização é uma estrutura social formal e estável, que emprega recursos do ambiente e os processa para produzir saídas.”

Percebe-se a semelhança que há nessas definições, refere-se à intencionalidade que tem como objetivo nortear as organizações. Portanto, conforme Katz (1975, p. 32):

nosso modelo teórico para compreensão de organizações é de um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consistem em transações entre a organização e seu meio ambiente.

Especificamente as organizações possuem várias classificações, que poderão ser enquadradas, de acordo com diversas variáveis. Por isso, na seqüência, abre-se espaço para levantar este assunto.

## **2.2 Classificação de empresa**

Existirá sempre a dificuldade para se definir os tipos de empresas bem como seu porte, uma vez que poderão ser adotados vários critérios. Poderão ser considerados critérios mais convencionais, baseados em elementos físicos e quantitativos até critérios baseados em elementos puramente qualitativos ou ainda critérios mistos, considerando os dois aspectos mencionados.

Merton (2002, p. 35) define empresas como “entidades cuja função principal é produzir bens e serviços. Como famílias, também as empresas existem em muitas formas e tamanhos.”

Uma questão que merece atenção é certamente a definição do tamanho da empresa. Segundo Lonenecker et al. (1997, p. 27), “especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.”

Para Leone (1991, p. 55):

a dimensão física de uma empresa depende do tamanho do seu mercado próprio. Se a preocupação primordial dos economistas é oferecer condições para que as empresas pequenas se tornem mais rentáveis, mais produtivas, que seus produtos e serviços sejam de melhor qualidade e atendam as exigências de seu mercado particular, devem ser examinadas as particularidades desse mercado.

No âmbito fiscal, micro-empresa ou empresa de pequeno porte “são aquelas que estão enquadradas em regime especial de tributação, denominado simples” (YOUNG, 2000, p. 21).

A classificação em micro ou empresa de pequeno porte dependerá do valor da receita bruta anual auferida pela empresa. Ainda, conforme o mesmo autor, para fins comerciais, o conceito de micro-empresa e empresa de pequeno porte “são aquelas que possui simplificação nos arquivamentos de atos na junta comercial.” Respeitando os limites de receita bruta.

O chamado “simples” é uma forma simplificada que permite à microempresa e à empresa de pequeno porte, em sua definição fiscal e comercial, realizar o recolhimento de tributos de forma simplificada.

Conforme Young (2000, p. 23):

o tratamento jurídico simplificado e favorecido, ora estabelecido, visa facilitar a constituição, e o funcionamento da microempresa e empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

Porém, segundo o que se mencionou anteriormente, para este trabalho, quando se refere a pequenas empresas, não se está fazendo referência àquelas enquadradas fiscalmente como micro-empresa ou empresa de pequeno porte, mas sim a todas as pequenas organizações, no sentido de representatividade social, por exemplo, uma clínica dentária, poderá não ter sido fiscalmente enquadrada como micro-empresa ou empresa de pequeno porte, por motivos ligados a legislação vigente, mas para esta pesquisa será tratada como pequena empresa.

Entende-se que qualquer organização necessita de administração, e, para que exista alguma forma de controle, surge a necessidade de uma gestão e,



certamente, um certo nível de burocracia que, nas palavras de Campos (1995, p. 61), “a administração burocrática significa fundamentalmente o exercício do controle baseado no conhecimento. Este é o aspecto que a torna especificamente racional [...]”.

Segundo Barrow (2001, p. 40), “as empresas possuem naturezas jurídicas diferentes”. Estas diferenças jurídicas devem ser observadas no momento da constituição de um novo empreendimento. Cabe lembrar que as diferenças jurídicas existentes são formas de organizar o negócio e não estão ligadas ao porte da empresa, porém é importante que, de acordo com o crescimento e o desenvolvimento da empresa, talvez se torne necessário a mudança na estrutura legal da empresa.

### **2.3 Gestão na pequena empresa**

O mundo dos negócios é dinâmico e totalmente interativo com ambientes externos, por isso a gestão empresarial deverá ser preparada para administrar essas influencias, não permitindo que essas abalem o desempenho da organização.

Catelli (2001, p. 39) enfatiza que:

como um sistema aberto, a empresa encontra-se permanentemente interagindo com o seu ambiente. Como um sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades, que a mantém em constante mutação e requerem seja constantemente orientadas ou reorientadas para sua finalidade principal.

Para Katz (1975, p. 85), “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças.” Com base nesta afirmação, pode-se deduzir que o modelo de gestão deve ser adaptado de acordo com a cultura de cada empresa, e cabe ao gestor escolher o modelo de melhor adequação para cada empresa.

Um subsistema de gestão, conforme Catelli (2001, p. 56), “refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema.” Com base nestas colocações, evidencia-se a existência de algum sistema de gestão, mesmo que indefinido, para servir de orientação na tarefa de gestão empresarial.

Ainda, quanto ao controle das atividades empresariais, Catelli (2001, p. 57), argumenta que, trata-se de uma gestão pela qual a denomina de eficaz e responsável pela manutenção do equilíbrio.

Beuren (1998, p. 36) afirma que,

o modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para qual foi concebida. [...] O modelo de gestão, em sentido amplo, decorre daquilo que em que os idealizadores da organização acreditam e que em essência, forma o sistema institucional.

O processo de gestão visa a garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho atual e futuro da organização. Conforme Nakagawa (1987 *apud* BEUREN, 1998, p. 80) afirma que:

uma das principais necessidades informativas para o modelo de decisão dos gerentes é a existência de padrões, que por refletirem as políticas, diretrizes e objetivos da empresa parametrizam adequadamente seu processo de tomada de decisões, tanto a nível de elaboração e aprovação de planos, quanto a nível de controle das atividades de execução. [...] a compatibilização entre as políticas e o sistema de informações de uma empresa podem contribuir definitivamente para a eficácia das ações dos gerentes.

A partir das variáveis detectadas pelo empresário e também a partir do estilo e tipo da empresa, Cavalcanti (2001, p. 46), menciona que, o processo e seu fluxo, acionam a estrutura e a cultura, acrescentando informações e decisões cabíveis para percorrer o caminho escolhido.

Para Catelli (2001, p. 58), “o processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso assume diversas formas na realidade das empresas.”

Definir adequadamente o modelo de gestão é fundamental porque, em última instância, este modelo é que determina as características de todos os instrumentos da gestão empresarial. Guerreiro (1998) cita um conjunto básico de definições que devem incorporar o modelo de gestão das empresas:

1. Deve haver planejamento estratégico.
2. Os planos devem ser estabelecidos a partir de uma seleção de alternativas operacionais.
3. Deve haver planejamento operacional.
4. Deve haver controle das atividades.
5. O planejamento deve contemplar o curto e o longo prazo.

6. Os desempenhos devem objetivar tanto a eficácia quanto a eficiência.
7. Deve haver revisões e ajustes, sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis do ambiente externo e interno que invalidem os planos.
8. Deve haver preocupação com a identificação e avaliação das implicações das variáveis internas e das variáveis ambientais.
9. A gestão deve ser voltada principalmente para a rentabilidade, compreendendo a contribuição dos produtos e das áreas organizacionais.
10. O controle deve ser executado em nível das áreas operacionais, em nível da administração das áreas operacionais e em nível da empresa como um todo.
11. Devem ser atribuídos às áreas de custos e receitas sobre os quais elas tenham controle efetivo.
12. Nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade de forma a facilitar a atuação dos gestores e eliminar “áreas cinzentas”.
13. A gestão deve contemplar os aspectos operacionais, financeiros e econômicos dos eventos.
14. Os resultados devem evidenciar, separadamente, as contribuições da gestão operacional e financeira de cada área.
15. Os sistemas de informação gerenciais devem ser formais, e devem possibilitar a interface com os sistemas operacionais, objetivando a integração.
16. O sistema de informações deve ser estruturado sob o conceito de banco de dados.
17. As informações e relatórios devem atender aos conceitos e ao modelo de decisão dos usuários.
18. A mensuração das transações deve ser efetuada com a utilização dos conceitos econômicos.
19. Aos recursos, produtos/serviços das atividades diversas devem ser atribuídos respectivamente, custos e receitas com base em valor de mercado.

Para Katz (1975, p. 116), “o sistema gerencial cruza todas as estruturas operacionais de produção, manutenção, de apoio do ambiente e de adaptação.”

Percebe-se, segundo a definição de Katz, que o objetivo de sistema gerencial é a união de todas as partes da organização, presumindo-se, desta maneira, que toda organização, independente de porte e tipologia, é um sistema, uma vez que, para o desempenho de sua atividade possui inter-relação com diversos fatores, todos coordenados rumo a um objetivo comum.

Na visão de Senge (2000, p. 84), “um sistema é um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo, e atuam para um propósito comum.” De acordo com essa definição, um sistema é composto por partes que interagem de forma coordenada a fim de cumprir os objetivos, surge então o conceito de estrutura organizacional.

A estrutura organizacional adotada pela empresa deve ser compatível e adaptada conforme os objetivos pré-determinados para cada organização. Desta forma, é importante a adoção de uma estrutura capaz de prover a empresa dos meios necessários para sua efetividade. Nesse sentido, Oliveira (2000, p. 80) destaca que “a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas.”

Uma estrutura sistêmica, por sua vez, significa uma ordenação estruturada das partes para atingir os objetivos planejados. Senge (2000, p. 84) menciona:

algumas pessoas acham que a estrutura de uma organização é o organograma. Outros acham que a estrutura significa o modelo do fluxo de trabalho e processos organizacionais. Mas no pensamento sistêmico, a estrutura é o padrão de inter-relações entre componentes-chave do sistema. E complementa, ‘Isso poderia incluir a hierarquia e fluxos de processos, mas inclui também opiniões e percepções, a qualidade de produtos, os modos como se tomam decisões, centenas de outros fatores’.

Para Terra (2000, p. 116), “existem numerosos relatos de estruturas organizacionais mais inovadoras e que buscam alavancar a criatividade, o conhecimento e a capacidade de aprendizado dos vários níveis hierárquicos das empresas.”

Nota-se, com base nas fundamentações supra citadas, que existem pelo menos duas grandes preocupações, primeiramente a organização deve ser um sistema, as partes não podem ser analisadas separadamente, mas em função de sua relação com o todo. Em segundo, num pensamento mais recente, as estruturas

organizacionais procuram romper com a tradição hierárquica, apoiando-se no conceito trabalho em equipe.

O empreendedor da pequena empresa é quase sempre um sujeito que conhece muito bem um ofício e abre a empresa para explorá-lo, mas contando com poucos recursos para realizar o que pretende. Assim, por mais que faça o serviço, seu projeto terá poucas chances de sucesso se não aprender a acompanhar de perto seu volume de negócio e sua rentabilidade, seus gastos e outros fatores que podem afetar seu negócio.

Em empresas de menor dimensão é comum existir um controle mais familiar, de acordo com Gomes (1997, p. 58)

o risco maior deste tipo de controle, entretanto, é que pode prevalecer a fidelidade ao líder, em detrimento da eficácia e da inovação [...]. Para superar estas limitações, torna-se necessário a adoção de um estilo mais participativo e uma maior orientação para resultados.

Nesse sentido, o proprietário, gestor da pequena empresa precisará enfrentar o desafio de tomar decisões estratégicas, gerenciar o dia-a-dia, além de dominar os princípios gerais da profissão.

Conforme comenta Have (2003, p. 9) “um modelo é e continua sendo uma ferramenta que, quando combinada com conhecimento e experiência e empregada na hora certa, pode ajudar a organização a encontrar soluções para certos problemas.”

Neste sentido, é necessário que o gestor da pequena empresa desenvolva também habilidades inerentes à administração do negócio, bem como adquira o conhecimento sobre ferramentas que possam auxiliar no controle e planejamento das atividades.

## **2.4 Ferramentas de apoio às decisões para a pequena empresa**

Ferramentas de controle que se aplicam as grandes empresas em todo mundo, dando suporte para decidir ações, podem servir, também, para o auxílio à tomada de decisão na pequena empresa, aumentando sua capacidade de enfrentar a concorrência e a globalização da economia com maior força e segurança.

Existem várias ferramentas que servem como informações gerenciais, podendo se constituir em fortes controles estratégicos para assegurar e melhorar o funcionamento da empresa, dando suporte para as decisões. Pode-se afirmar que as ferramentas mais eficientes são aquelas que projetam cenários futuros além de demonstrar somente o desempenho atual ou passado.

Pode-se evidenciar a importância dos orçamentos, planejamentos e controles gerenciais, que poderão estar contemplados em um poderoso instrumento estratégico e plano de negócio.

Pretende-se, inicialmente, abordar a questão do controle interno, para Martins (2000, p. 331) “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que se esperava ser, localizar as divergências e tomar medidas visando à correção.”

Cabe esclarecer que tomar medidas numa organização, é a escolha entre alternativas. Desta forma, há a necessidade da existência de informações apropriadas e confiáveis para que sirvam de base para a decisão a ser tomada. Em face disso, o controle exerce fundamental importância para que essas informações geradas correspondam à realidade da empresa e atendam às expectativas dos administradores quanto à fidedignidade dos dados apresentados.

Entende-se que, para que haja um sistema de controle interno eficiente, é necessário que o gestor elabore orçamentos e planejamentos afim de que os resultados esperados possam ser comparados com o resultados realizados e efetuar análise das diferenças.

Catelli (2001, p. 61) aduz que, “o processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação dos desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas.”

Uma alternativa para planejar os resultados esperados e montar as estratégias para atingir as metas planejadas, contemplando orçamentos dos gastos e a quantidade necessária de recursos para a manutenção da empresa, é a elaboração do plano de negócios.

É de fundamental importância, então, evidenciar o que seja o plano de negócio, segundo alguns autores. Desta forma, são apresentadas, a seguir, algumas considerações sobre esse tema.

Assim, segundo Dornelas (2001, p. 96), o plano de negócio é:

um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa, sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

O plano de negócio para Dolabela (1999, p. 127) é “a validação da idéia, a análise de sua viabilidade como negócio [...]”

Para Frezatti (2003, p. 43), “[...] o plano de negócios é um instrumento básico das organizações para geração de valor. Por si mesmo, no que se refere sua forma, não agrega valor, mas proporciona condições de estruturação do processo decisório[...].”

Fica evidente, então, que a elaboração do plano de negócios é uma forma de controlar o futuro da organização, antevendo, através do plano de negócios, as oportunidades e ameaças.

Barrow (2001, p. 12) menciona:

o mundo dos negócios é dinâmico e competitivo, e ninguém espera que todos os fatos registrados no plano ocorram exatamente como o previsto. Mas o conhecimento adquirido durante a preparação do documento ajudará o empreendedor a enfrentar os obstáculos e adaptar-se rapidamente a quaisquer mudança que possam surgir.

Frezatti (2003, p. 43) enfatiza “planejar é quase uma necessidade natural, como alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa o enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização.”

Para Oliveira (2002, p. 121), “planejamento é a escolha de objetivos e dos meios para sua consecução.” No plano de negócio, estará descrita toda a estratégia para atingir os objetivos e as metas da pequena empresa, bem como estará definido a missão, a visão, o conceito do negócio, as estratégias e toda estrutura organizacional da empresa, proporcionando aos envolvidos a clara idéia dos objetivos e metas da organização.

Para exemplificar, apresenta-se, no quadro a seguir, as causas para a mortalidade das micro e pequenas empresas americanas, nos primeiros anos de existência.

Tabela 1: Causas de fracasso das pequenas empresas americanas.

<b>Causas de fracasso</b>	<b>(%)</b>
Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência em gerenciamento	18%
Expertise desbalanceada	20%
Negligencia nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
Fatores desconhecidos	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dornelas (2001, p. 92).

A tabela acima aponta como causa principal do fracasso das pequenas empresas, a incompetência gerencial. Para Dornelas (2001, p. 93), “essas falhas podem acontecer devido a armadilhas no gerenciamento do dia-a-dia de pequenas empresas.”

De acordo com o exposto no quadro acima, cada vez mais se justifica a necessidade de planejamentos e controles, que sirvam de suporte gerencial para apoiar as decisões.

## **2.5 Gestão com base nos controles internos**

Qualquer atividade, qualquer organismo não pode sobreviver sem nenhum parâmetro, sem nenhuma regra ou sem nenhuma norma de funcionamento, portanto, qualquer que seja o porte da organização, sempre existirá um controle, em maior ou em menor grau.

Quantidades produzidas, quantidades vendidas, horas trabalhadas, horários de atendimento, quantidades compradas, valores pagos, valores a pagar, valores recebidos, estoque de materiais são exemplos de informações necessárias e fundamentais para o funcionamento de qualquer organização empresarial.

Desta forma, buscou-se levantar discussões, ressaltando a importância e a contribuição proporcionada pelos controles internos na gestão das pequenas



empresas ao se fazer a abordagem necessária através de uma revisão bibliográfica sobre os elementos que formam o conteúdo técnico e científico sobre o mesmo.

Assim, parte-se da visão geral dos controles internos, destacando-se os conceitos básicos. Segue-se a referência sobre as divisões existentes no controle interno, no sentido de organizar o controle necessário para melhoria na gestão da pequena empresa, por área, como se pode destacar: produção, financeira, contabilidade, vendas, recursos humanos e compras, todas essenciais para a sobrevivência da empresa.

Desde que se pensou em organização como um meio científico ou técnico de dirigir, a função controle surge como uma exigência lógica.

O controle interno compreende todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, a fim de produzir informações confiáveis e contribuir para a administração, na condução ordenada dos negócios da empresa.

As informações necessitam serem controladas através de procedimentos adotados pela administração da empresa, conforme Andrade (1999, p. 13), “significa, pois a garantia da normalidade [...]”.

Segundo Gomes (1997, p. 22):

o controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução de estratégias, planos, programas e operações [...].

Em face disso, o sistema de controle interno é uma ferramenta de fundamental importância dentro das organizações, objetivando a proteção dos ativos da organização, permitindo, assim, que seus objetivos e metas estabelecidas sejam atingidos.

Para Andrade (1999, p. 23):

um controle interno adequado é aquele resultante de estruturas e sistemas capazes de propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas da empresa ou entidade serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade. Razoável margem de garantia pode ser entendido como: medidas de efetividade, a custos compatíveis, para evitar desvios ou restringi-los a um nível tolerável.

Controles internos são responsáveis por todas as ações tomadas pela administração para proteger seu patrimônio, compreendendo métodos com a finalidade de conferir precisão e confiabilidade aos dados extraídos, promovendo a

eficiência operacional e encorajando à aderência às políticas administrativas prescritas.

Na opinião de Oliveira (2002, p. 80) “reconhecidamente, o controle permanente é uma função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento [...]”. Porém, sua importância fica ainda mais latente no momento da tomada de decisões, pois os resultados gerados pelo fluxo de operações devem se mostrar confiáveis, a ponto de gerar informações precisas e condizentes com a realidade da empresa.

Para Andrade (1999, p. 23):

do ponto de vista do controle interno, a responsabilidade da administração é a de planejar, organizar, controlar e gerenciar a empresa de modo a possibilitar uma razoável certeza de sucesso, estabelecendo, para tanto, as políticas a serem seguidas.

A definição de controle interno baseia-se na verificação do plano adotado, tendo como objetivo apontar as falhas e evitar sua reincidência, com o intuito de manter a ordem e a regularidade das operações da empresa.

Conforme destacado por Oliveira (2002, p. 80) “assim, a função do controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações, [...]”.

Ainda, Oliveira (2002, p. 80) destaca que:

ignorar este fato, ou mesmo menosprezar sua importância, é como pilotar uma aeronave sem acesso constante à referências que indicam a que velocidade e altitude se está voando, a que distancia se está do destino, quanto de combustível resta no reservatório ou se a rota está dentro do planejado.

O sistema de controle interno, portanto, deve permitir detectar todas as irregularidades possíveis que ponham em risco a saúde da organização, oferecendo possibilidades de pronta identificação de desvios em qualquer que seja sua modalidade.

Na opinião de Westwood (1996, p. 255), o processo de controle envolve o estabelecimento de padrões, a medida de desempenho e medidas para corrigir desvios. O sistema de controle deve ser fácil de se operar e deve permitir variações razoáveis dos padrões antes de entrar em ação.

Para Peleias (2002, p. 26):

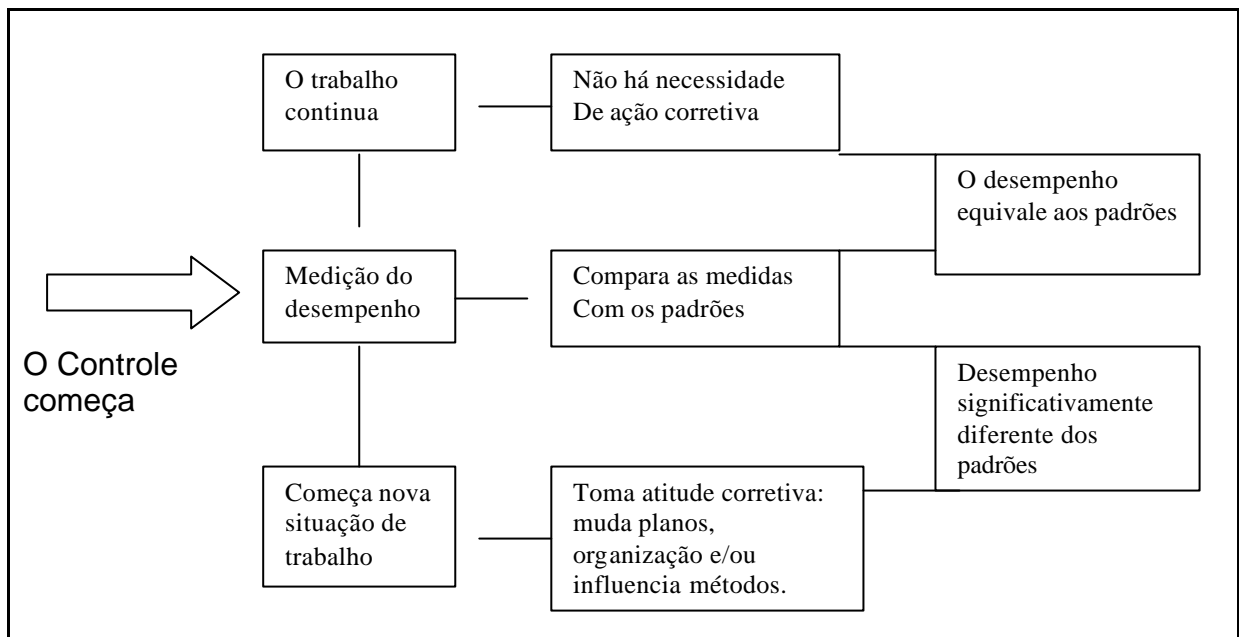
o controle é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas e

externas; direciona as ações corretivas, observando as ocorrências das variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

A função do controle está intimamente ligada ao planejamento existente em cada empresa. Por sua vez, o planejamento fixa metas e padrões desejados pelos gestores e o controle interno verifica o alcance desses. Pode-se, então reconhecer que a vinculação existente entre o planejamento e o controle, além de otimizar o resultado de cada decisão, possibilita a verificação e a avaliação do desempenho da empresa.

Para Westwood (1996, p. 255), “o sistema de controle atuará sobre as pessoas que têm a responsabilidade de implementar o plano e não nos próprios prazos e custos.” Para esse autor, o processo de controle envolve o estabelecimento de padrões de vendas, de custos orçados, de prazos para implementação dos planos de ação, também envolve a avaliação do desempenho que compararia dados reais com os padrões e ainda propostas detalhadas para correção dos desvios do padrão.

Para Certo (1993, p. 196), nas organizações, “controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização [...]” e, ainda, acrescenta que, “exercer controle é a principal parte do trabalho de cada administrador. Controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado.”



Fonte: Certo (1993, p. 197).

Figura 1: Um modelo geral de processo de controle.

De acordo com Peleias (2002, p. 26), “o controle é exercido por todos os gestores da empresa com o apoio fornecido pela controladoria, e é suportado por relatórios obtidos do sistema de informação, voltado para avaliação de resultados e de desempenhos.”

Por fim, acrescenta-se ainda que a função do planejamento por si só é restrita, já que sua utilidade se dá com o controle efetivo dos dados realizados para que a empresa possa medir, comparar e avaliar os resultados esperados com os resultados ocorridos.

## 2.6 Divisão do controle interno

Uma empresa é formada por um conjunto de ações organizadas e engajadas para atingir um objetivo. Portanto, dentro das empresas, existem subdivisões por áreas de responsabilidade, por departamento, por setor ou qualquer outra forma de separação, para facilitar o controle das atividades e do resultado.

Segundo Peleias (2002, p. 27),

[...] o resultado da empresa depende do resultado propiciado pelos seus departamentos, o resultado de cada departamento do resultado de suas atividades, o resultado de cada atividade do resultado dos eventos ocorridos, e finalmente o resultado de cada evento do resultado analítico de cada ação efetivada. Logo para a otimização do resultado global da empresa, deve-se otimizar o resultado de cada decisão.

Na opinião de Certo (1993, p. 196), “para controlar, os administradores devem entender claramente os resultados de uma ação em particular [...].”

Neste sentido, segregamos os controles internos por áreas, com o intuito de facilitar o entendimento dos controles necessários e das questões que devem estar contempladas no plano de negócios de uma pequena empresa.

### 2.6.1 Gestão da produção

A gestão da produção, quando se trata de empresas industriais, envolve questões relacionadas com as quantidades produzidas, estoques de matérias primas, estoque de produtos acabados, estoque de produtos em fabricação, questões ligadas à logísticas das operações, ao controle dos desperdícios, dos custos de produção, dentre outras informações que permitam a integração com as áreas de compras de insumos, vendas dos produtos acabados além de questões sobre a qualidade dos produtos e processos.

Machiline et al. (1984, p. 251) conceituam planejamento e controle de produção como “a função administrativa que tem por objetivo fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para o seu controle.”

Segundo Bulgacov (1999, p. 287), “a produção ou sistema da produção, constitui um macro processo de transformação que adiciona valor a insumos (entradas) para produzir bens e serviços (saídas) [...].”

Nesta etapa, muitas variáveis devem ser consideradas para que o planejamento ganhe consistência e tenha sua vulnerabilidade reduzida. Pode-se destacar o tempo de produção, as quantidades produzidas e demandadas, a capacidade instalada, os estoques, os processos, os pedidos, dentre outras.

Para Bornia (2002, p. 26), “o controle efetivo das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes [...].” A gestão da produção deve integrar

conceitos de qualidade total, associada com produtividade e custos, no sentido de otimizar o resultado da empresa. As disponibilidades de recursos, nas pequenas empresas, normalmente são menores, portanto deve ser redobrada a atenção para a questão do planejamento, para não haver desperdício de recursos ou aplicações de recursos sem necessidade.

As compras de materiais para estocar ou um investimento em equipamento sem a necessidade de uso, podem comprometer o desempenho financeiro de uma empresa, desta forma, devem ser planejados para a redução dos riscos.

Andrade (1999, p. 50) elenca alguns tipos de controles na área de produção, como segue:

- a) Absenteísmo no período, comparando-o aos custos da menor produção, ou em menor nível, de eventual uso de horas extras para recuperar a produção.
- b) Prazo de entrega de mercadorias pelo fornecedor, comparando com o prazo contratado.
- c) Divergências nas condições do pedido (prazo, preço, desconto etc).
- d) Custo do frete pago nas compras, comparativamente ao custo orçado pela empresa.
- e) Números de pedidos de compra, emitido pelo setor no período comparativamente ao valor médio por pedido e, ao custo por pedido
- f) Custo de recuperação de materiais de qualidade abaixo das especificações.

A diversidade de informações gerenciais dentro da área de produção dependerá do nível de controle exigido pelo corpo gerencial, mas ressalta-se que deve propiciar a avaliação adequada do desempenho do setor.

A gestão da produção pode ter seu início na análise da capacidade de produção instalada. Esta questão pode ser de grande importância para iniciar um controle e um planejamento não somente para as questões voltadas diretamente com a produção, mas também para as questões de vendas, financeiras e administrativas em geral.

Oliveira (2002, p. 118) define capacidade ideal como sendo “número máximo absoluto de unidades que poderiam ser produzidas em determinada situação operacional, não levando em conta as paradas de trabalho ou de reparos, também pela chamada de capacidade teórica.”

O estudo e análise da capacidade total instalada para fabricação se fazem necessários para que a empresa possa ter o máximo de aproveitamento dos

recursos disponíveis, evitando desperdícios de todas as naturezas e, conseqüentemente, custos de produção minorizados.

Para Arnold (1999, p. 142),

a administração da capacidade é responsável pela determinação de capacidade necessária para a realização de planos de prioridade, e também pelo fornecimento, pela monitoração e pelo controle dessa capacidade, de modo que o plano possa ser realizado.

Com base nisto, pode-se afirmar que a análise da capacidade instalada não deverá considerar apenas a capacidade ideal, já que esta não condiz com a realidade, mas deve ser analisada a capacidade prática, que é definida, na opinião de Oliveira (2002, p. 118), como “o nível máximo na qual a fábrica ou o departamento pode operar realisticamente com mais eficiência, ou seja, representa a capacidade ideal deduzidas das interrupções inevitáveis das operações. Também chamada de capacidade atingível.”

O Planejamento e o controle da produção dependerão da análise de muitas variáveis envolvidas e dos recursos disponíveis pela empresa. Assim, o planejamento deve considerar os fatores de produção como: fatores estruturais, envolvendo máquinas e instalações, o capital humano envolvido e disponível, e outros pormenores como a localização das máquinas e materiais, a logística de distribuição dos produtos acabados, enfim, a verificação geral do objetivo da empresa.

Segundo Arnold (1999, p. 171), “o controle da atividade de produção concentra-se em planejar o fluxo de trabalho e em garantir que o material correto seja alimentado linha como determina o programa planejado.”

Na definição de Maher (2001, p. 563), “o orçamento de produção, contempla os recursos necessários ao atendimento das vendas atuais e à disponibilização de estoques adequados ao nível de atividades em que a companhia espera que irá operar.”

Na opinião de Russomano (1995, p. 8) “poder-se-ia dizer que o objetivo da fábrica é o de transformar matérias primas em produtos acabados. Porém, esse não é o fim em si mesmo. Sempre deve estar presente o objetivo final: **comercializar produtos.**”

Por isso, a gestão da produção deve estar objetivada no consumidor, por ser o objetivo final do negócio. Consumidores insatisfeitos buscarão outras

alternativas para uso ou consumo, transformando a empresa em um negócio sem viabilidade.

Todas as formas de gestão refletirão, no consumidor. Uma boa gestão da produção, com o aproveitamento eficaz de materiais, uma ótima combinação do *mix* de produção, compra a custos otimizados, uma perfeita disposição das máquinas de produção, uma ótima estocagem e distribuição do produto. Tudo isso acarretará em um produto de qualidade e, conseqüentemente, um cliente satisfeito, tornando a empresa mais competitiva e com maiores garantias de sobrevivência.

#### 2.6.1.1 Controle de estoques

Os estoques são bens que proporcionam segurança para as empresas e compõem parte significativa do ativo. Porém, o controle dos materiais existentes no estoque das empresas, conforme Beulke (2001, p. 324), “envolve vários aspectos e diferentes instrumentos de controle. Antes de mais nada, é básica a organização de um eficiente fluxo de entrada, estocagem e consumo de materiais.”

Investimentos em estoques, na visão de Assaf Neto e Silva (1995, p. 143), “é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa.” Esta relevância pode ser conseqüência tanto da participação deste ativo, no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional, ou por ambos os motivos.

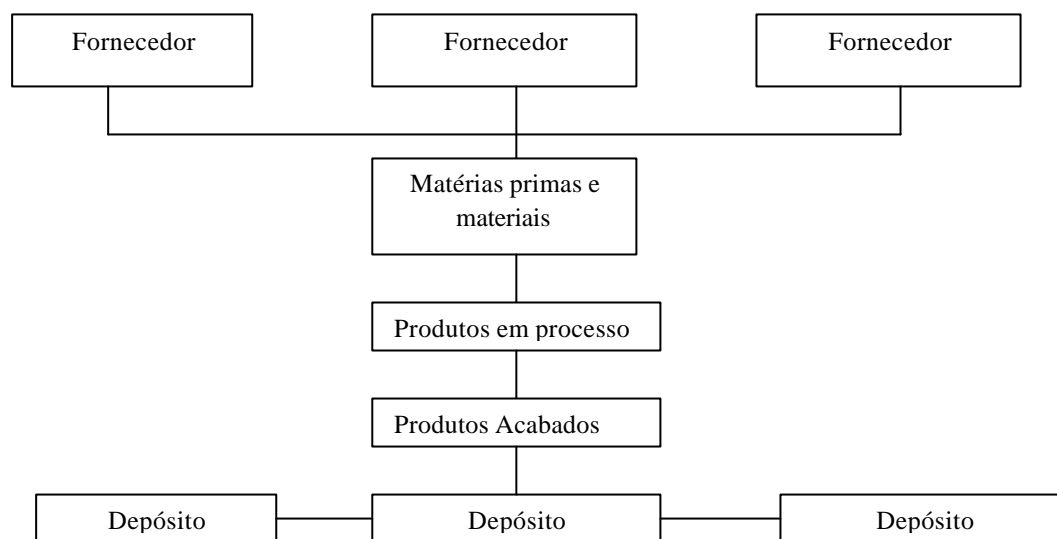
Para Bulgacov (1999, p. 337), “os estoques em um sistema de produção são constituídos produtos acabados, componentes de produtos e matérias primas mantidas sem a adição de valor, durante um determinado tempo.”

Frezatti (2000, p. 92) menciona que, “a definição dos dias de estoques depende de vários elementos [...], e destaca os seguintes: demanda, o prazo de produção, natureza do produto, os benefícios da escala de produção, os tipos de produção e o custo de carregamento de estoques.”

Para Arnold (1999, p. 266), “existem muitas maneiras de classificar estoques. Uma classificação freqüentemente utilizada se relaciona ao fluxo de materiais que entra em uma organização industrial, passa por ela e dela sai.”

A figura a seguir demonstra o fluxo de materiais de uma indústria.





Fonte: Adaptado de Arnold (1999, p. 267).

Figura 2: Estoque e o fluxo de materiais.

Os problemas relacionados com a gestão dos estoques de materiais, são classificados em três campos, conforme Martins (2000), quanto à avaliação, no que diz respeito ao valor monetário que será atribuído aos estoques, quando várias unidades são compradas a preços diferentes; quanto ao controle, que se refere à verificação e inspeção de compras, pedidos, consumo, uso etc; e, por último, problema relacionado com a programação, que se refere às decisões de quanto comprar, quando comprar, definição de estoques mínimos, lotes econômicos, etc.

O controle de estoque poderá ser realizado constantemente de modo permanente através de fichas ou, então, periodicamente no momento em que a empresa realizar um levantamento de estoques. Marion (1998, p. 268) menciona que,

deste que o controle de estoque forneça permanentemente o valor dos estoques, com certeza da existência das quantidades correspondentes, diz que o controle de estoque é permanente, e o inventário é permanentemente conhecido através do controle.

Lotes de produção pequenos e com baixo nível de estoques requerem maior programação e um sistema produtivo bastante balanceado, reduz o risco de obsolescência e o tempo de fabricação, conforme mencionado por Bornia (2002, p. 28), “o espaço físico necessário para a fabricação e o armazenamento é reduzido, possibilitando menor investimento e maior integração dos processos.”

Na opinião de Beulke (2001, p. 23), “sob o aspecto físico, o melhor controle deve ser efetuado sobre os níveis de estocagem (buscando adotar técnicas como o *just in time*, por exemplo) e sobre os níveis de perdas (quebras e resíduos – através de técnicas de qualidade total, por exemplo).”

A manutenção de níveis de estoques deve ser definida de acordo com a necessidade detectada pela empresa, mas sempre observando o fluxo destes materiais em estoques, para não ocorrer desperdícios ou comprometimento excessivo do capital de giro da empresa. Todavia, os estoques devem ser tratados de forma diferenciada, obedecendo a sua representatividade.

Bruni (2004, p. 59) elenca dois principais custos decorrentes da manutenção de estoques, custos de estocagem, em função dos gastos com armazenagem, seguros refrigeração etc. e custos com pedidos, em função dos gastos com trabalhos com a elaboração dos pedidos, cotações, transportes, conferência, etc.

Para Crepaldi (1999, p. 48), o controle ABC dos estoques consiste no seguinte:

- Grupo A – os estoques de maior valor terão um controle mais rigoroso que os demais. A empresa pode inventariar esses estoques toda a semana, todo mês ou, até diariamente.
- Grupo B – as estoques que, em termos de valor, não são tão relevantes quanto os do grupo anterior, mas representam, também, elevada aplicação de recursos, poderão ser inventariados mensalmente, trimestralmente ou semestralmente.
- Grupo C – os estoques bastante numerosos em termos de quantidade, mas que, no total, seu valor é imaterial poderão ser inventariados por ocasião do balanço.

No mesmo sentido, Weston e Brigham (2000, p. 473) citam, “uma das técnicas mais usadas é o sistema ABC. É um sistema empregado para categorizar os itens de estoque a fim de garantir que os mais importantes sejam revistos com maior frequência.”

Controlar os estoques é de fundamental importância, devido ao elevado volume de recursos investidos, principalmente em empresas tradicionais, sem políticas de melhoria contínua, *just in time*, qualidade total etc. Há algumas maneiras de se controlar os estoques: por fichas individualizadas ou por sistemas computadorizados específicos, porém, o importante é que se mantenha um controle, no sentido de minimizar os riscos e desperdícios de materiais e de produtos, bem

como também evitar investimentos desnecessários, otimizando desta forma os lucros.

#### 2.6.2 Gestão de capital de giro

Para o funcionamento diário de uma empresa, é imprescindível que haja valores monetários, disponíveis ou em bancos ou em caixa, de acordo com Merton (2002, p. 36) “para produzir bens e serviços, todas as empresas, grande e pequenas, precisam de capital.”

A gestão financeira fornece aos gestores suporte e auxílio nas decisões. Dados bem implantados, controlados, geridos, interligados e utilizados, são elementos importantes e cruciais na gestão empresarial para empresa de qualquer porte.

Para Crepaldi (2002), uma das funções financeira da empresa é assegurar que as operações da empresa estão gerando recursos suficientes para sustentá-la financeiramente.

Para aumentar a segurança e a sobrevivência da empresa os gestores devem estar munidos de informações, inclusive econômico-financeiras, pois são instrumentos importantes, servirão de suporte na tomada de decisão.

O capital de giro é o fluxo de direitos e obrigações que se identifica nas demonstrações contábeis de uma empresa, em um determinado período de tempo. Pode-se acrescentar, ainda, como sendo o capital necessário para operacionalizar a empresa.

Para Peleias (2002, p. 152), “a área de finanças é o banco da empresa, [...], portanto conhecer e planejar saldo diários em caixa e em bancos contribui para a eficiência da gestão empresarial das micro e pequenas empresas.”

Merton (2002, p. 110) acrescenta, “na maioria dos negócios, é preciso usar dinheiro para cobrir as despesas antes que quaisquer quantias em dinheiro sejam coletadas pela venda dos produtos da empresa.”

Segundo Bulgacov (1999, p. 281), “um controle financeiro adequado nas empresas tem condições de eliminar, na maioria dos casos, os excessos de disponibilidades, mediante a elaboração de um plano financeiro.”

A importância dos controles internos, na área financeira, acentua-se, tendo em vista os aspectos de acompanhamento e agilidade na obtenção de dados que são requeridos pelo gestor. Com as informações financeiras e suas condições em determinados períodos, a empresa poderá tomar decisões quanto aos níveis de compra, produção, vendas, financiamentos e investimentos que envolvam desembolsos.

Para Barrow (2001, p. 74), “a falta de sorte pode até determinar o fracasso de algumas empresas, mas é a falta de acesso a informações financeiras confiáveis a maior responsável pelo insucesso de milhares delas.” Saber o quanto de dinheiro entra e quanto gastou é essencial para sobreviver no negócio.

Ainda Barrow (2001, p. 75), “mesmo que possua uma pequena empresa e realize um número reduzido de transações, você deve registrar a movimentação financeira do negócio.”

Bulgacov (1999) elenca, também, dois objetivos da administração financeira nas pequenas e médias empresas: a) Maximizar o valor de mercado do capital próprio; e b) Maximizar a remuneração do capital próprio. Na opinião do autor, o primeiro possui utilidade para os proprietários da empresa, avaliando a valorização da empresa, já o segundo, tem sua utilidade para assegurar uma boa remuneração mensal para os sócios, a título de pró-labore.

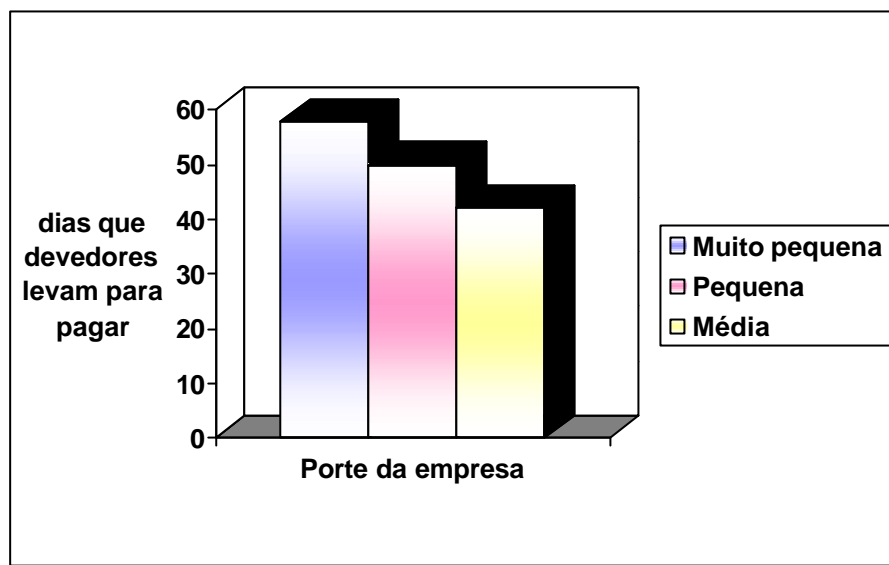
Bateman (1998, p. 212) menciona, “[...] o controle inadequado do dinheiro pode causar falências. Uma doença comum aos empreendedores é uma aversão à manutenção de registros.”

De acordo com Merton (2002, p. 112), “a necessidade de capital de giro surge porque, para muitas empresas, o dinheiro necessário para conduzir as atividades de produção e vendas sai antes do recebimento pelas vendas.” Significa então, que quanto maior for o tempo entre produção, vendas e recebimento, maior será o volume de capital de giro necessário.

Conforme Barrow (2001, p. 110) “toda empresa quer manter posição financeira sólida, alcançar bom índice de crescimento e exibir sinais de maturidade.” Infelizmente, muitas pequenas empresas relegam os assuntos financeiros a segundo plano.

Referente a utilização do capital de giro, segundo Barrow (2001, p. 140), “as evidências comprovam que pequenas empresas usam de maneira ineficiente seu capital de giro. Quanto menor a empresa, maior a ineficiência”.

O gráfico abaixo demonstra a ineficiência do uso de capital de giro de acordo com o porte da empresa.



Fonte: Barrow (2001, p. 140).

Gráfico 1: Ineficiência de capital de giro.

Conforme gráfico apresentado pode-se verificar que quanto menores forem as empresas, maior será o período de tempo para recebimento de seus direitos, conseqüentemente, existirá atraso na reposição dos estoques.

Existem diversos instrumentos que auxiliam na gestão de capital de giro. Pode-se destacar os seguintes: fluxo de caixa, movimento de caixa, gestão de contas a receber e a pagar, análise das demonstrações contábeis através dos índices financeiros e outros.

#### 2.6.2.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa representa os movimentos de entradas e saídas de dinheiro, demonstrando a situação financeira da empresa para um determinado período de tempo, levantado como ficará o nível de caixa dentro de um certo espaço de tempo.

A utilidade deste instrumento de auxílio de gestão se aplica para empresas de todos os portes. Para Frezatti (1997, p. 14), “a gestão do fluxo de caixa

não se constitui em uma preocupação exclusiva das grandes empresas, ou mesmo daquelas voltadas para a obtenção de lucros, mas das organizações em geral.”

Santos (2001) menciona que o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer a estimativa da situação financeira, em um determinado período de tempo futuro. As necessidades de informações sobre os saldos de caixas podem ser: diárias, para o gerenciamento financeiro, em curto prazo; ou em períodos mais longos, como mês ou trimestre, quando a empresa precisar fazer um planejamento por um prazo maior.

Além do fluxo de caixa, pode-se, ainda citar o “orçamento de caixa”, também de relevância para a empresa, que nada mais é que, segundo Zdanovicz (1998, p. 40), “um instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entrada e saídas de caixa em certo período projetadas.”

A informação obtida no fluxo de caixa possibilita com que o gestor verifique as faltas e sobras de valores monetários, e, com base nesta informação, tomar decisões sobre investimentos, compras de estoques ou outras alternativas possíveis.

Groppelli (2002, p. 350) menciona, “de certo modo, o demonstrativo de fluxo de caixa representa uma reestruturação e uma apresentação mais detalhada dos lançamentos encontrados em outros demonstrativos financeiros.”

Ainda, para Groppelli (2002, p. 350),

a análise do fluxo de caixa tem recebido maior importância na análise financeira porque os lucros reportados de uma empresa podem ser distorcidos pela forma como os custos e outros lançamentos contábeis são tratados no demonstrativo de resultado.

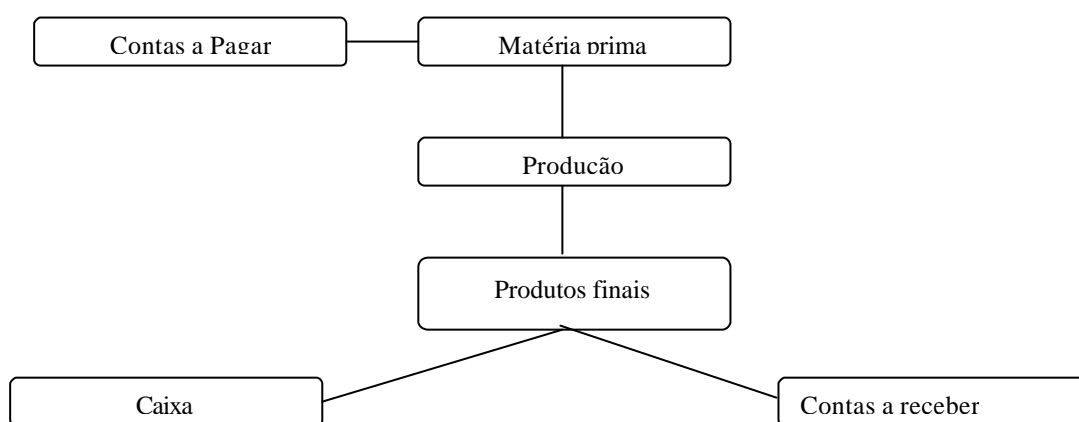
É através do fluxo de caixa que as empresas podem administrar seus recursos financeiros, controlando e acompanhando seus ingressos e desembolsos de forma a evitar problemas na gestão de seus negócios.

Segundo Barrow (2001, p. 74), “é quase impossível ter o controle total sobre o negócio senão souber, minuciosamente, o que está acontecendo com as finanças.” Isto é permitido, se a empresa tiver um fluxo de caixa bem elaborado.

Nesta mesma direção, Merton (2002, p. 113) menciona que “a administração de caixa é importante porque mesmo uma empresa lucrativa pode entrar em dificuldades financeiras ou a falência se se tornar ilíquida.”

Pode-se, ainda citar Bruni (2004, p. 271), que, ao tratar de fluxo de caixa, também aponta isso para a sobrevivência da empresa, assim: “fluxo de caixa corresponde à movimentação de recursos financeiros. É considerado muito mais uma situação necessária para a sobrevivência da empresa do que medidor propriamente dito.” Portanto deve-se observar a título de exemplo as reais necessidades de uma aquisição de um bem do ativo fixo, ou ainda verificar através do fluxo de caixa, se existirá a necessidade de realizar um financiamento.

Na figura abaixo se pode observar o ciclo do fluxo de caixa.



Fonte: Adaptado Barrow (2001, p. 29).

Figura 3: Ciclo do Fluxo de Caixa.

Pode-se, então, afirmar, com base na figura acima que o fluxo de caixa é um instrumento que servirá de apoio gerencial, para medir as necessidades de incremento de capital de giro, ou de sobra de caixa, conforme o tempo, volume, e outras variáveis inerentes à manutenção de todas as etapas produtivas e comerciais, até o reingresso de caixa em forma de recebimento pela venda de produtos ou serviços.

É importante que o administrador financeiro saiba interpretar o fluxo de caixa no sentido de usufruir desta ferramenta no seu processo de tomada de decisão. Pois, através do fluxo de caixa, é possível planejar, controlar e organizar os recursos financeiros da empresa, bem como determinar os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa de forma antecipada.

### 2.6.3 Controles gerenciais

Os relatórios auxiliam a gestão empresarial, uma vez que demonstram o resultado e o desempenho da empresa. Visualizar o desempenho de um determinado período e conhecer o resultado obtido pela empresa, possibilitando compará-lo com períodos anteriores, viabilizam uma melhor operacionalização dos negócios.

Os relatórios de apoio gerencial devem contemplar informações que esclareçam os resultados obtidos e auxiliem nas futuras decisões. Segundo Bateman (1998, p. 257), “para que decisões sejam eficazes e as organizações sobrevivam e prosperem, os administradores devem desenvolver mecanismos eficazes de processamento de informação.”

Andrade (1999, p. 48) menciona que, “esses controles devem ser dinâmicos e dar indicações de acontecimentos anteriores ao fato crítico [...]”. Portanto, as informações para a elaboração devem ser obtidas junto à empresa, e deverão estar sempre atualizadas.

Ferreira e Souza (2000, p. 23) explicam que,

a demonstração gerencial de resultado é o relatório mensal das atividades da empresa e sintetiza informações sobre seu desempenho financeiro, comercial e contábil, demonstrando a evolução dos custos dos itens comercializados em sua unidade de negócios.

A utilização de índices pode contribuir para o gerenciamento da empresa. Para Marion (1998, p. 455), “índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas; facilitam sensivelmente o trabalho [...]”.

Dentre várias informações gerenciais, que podem ser instrumentos importantes no auxílio para a tomada de decisão, citam-se as seguintes:

- a) margem de contribuição;
- b) ponto de equilíbrio;
- c) margem de segurança; e
- d) liquidez.

Por sua vez, margem de contribuição é o valor que cada produto contribui para a formação do resultado da empresa.

Para Martins (2000, p. 195),

margem de contribuição por unidade, que é a diferença entre a receita e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente



traz à empresa de sobra entre a receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro.

Passareli, Bomfim (2003, p. 217), aduzem que, “o estudo da margem de contribuição é uma importante ferramenta na avaliação das características financeiras de um produto existente ou mesmo de um novo produto.”

A obtenção e a análise deste importante indicador auxiliarão na solução de várias decisões, pois o resultado da empresa será formado pela soma da margem de contribuição de todos os produtos, e, para que seja positivo, é necessário que esta soma ultrapasse a soma dos custos e despesas fixas do período.

Complementando, Assef (2003, p. 41), argumenta que, “a margem de contribuição, que indica de maneira imediata qual a contribuição direta de cada produto/serviço aos resultados finais da empresa.”

Esta informação indicará ao gestor, o montante que o produto ou o montante que os produtos contribuem para cobrir os gastos fixos e gerar o resultado da empresa.

Já as informações inerentes ao ponto de equilíbrio, demonstram se as receitas de vendas sejam suficientes para cobrir todos os gastos da empresa, proporcionando um resultado nulo. O ponto de equilíbrio são classificados em contábil, econômico e financeiro, sendo que a utilização deste ou daquele dependerá do tipo de informação que o gestor necessitará naquele momento para a empresa.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 45), “é nível de atividade em que as receitas totais e os custos totais se igualam, ou seja, onde o lucro é igual a zero.”

Para Campiglia e Campiglia (1994, p. 276), “a análise do ponto de equilíbrio é potencialmente útil para o estudo do comportamento do lucro em função do volume de venda e dos custos de certo período.”

Conforme Bornia (2002, p. 75), “o ponto de equilíbrio, ou ponto de ruptura, é o nível de vendas em que o lucro é nulo.” Ainda, segundo esse autor, poderá ser encontrado por meio das seguintes expressões:

$$Q_0 = \frac{CF}{MC}$$

$$R_0 = \frac{CF}{RC}$$

$$Q_0 = Q_0 \times p$$

$Q_0$  = ponto de equilíbrio em unidades físicas

$R_0$  = ponto de equilíbrio em unidades monetárias

CF = custos fixos

MC = margem de contribuição

RC = razão de contribuição

P = preço de venda

Evidentemente nenhuma empresa deseja que seu resultado seja nulo, mesmo assim conhecer a partir o nível de produção e venda para atingir o ponto de equilíbrio pode servir para nortear a gestão.

Associado com o conceito e entendimento da margem de contribuição e ponto de equilíbrio, surge o indicador de margem de segurança, Barrow (2001, p. 128) aduz que, “a receita disponível além do ponto de equilíbrio é a margem de segurança. Quanto maior esse percentual, maior esse índice.”

Para Crepaldi (1999, p. 159),

a margem de segurança é a quantia (ou índice) das vendas que excedem as vendas no ponto de equilíbrio. A margem de segurança representa quanto às vendas podem cair sem que a empresa incorra em prejuízo e pode ser expressa em valor, unidade ou percentual.

A liquidez indica para os gestores, se a empresa conseguirá saldar seus compromissos financeiros junto aos credores. Para Barrow (2001, p. 116), “liquidez é a medida da capacidade da empresa de honrar suas obrigações financeiras em seus prazos de vencimentos [...]”.

O indicador de liquidez está relacionado com o capital de giro, envolvendo também a gestão de duplicatas a receber e duplicatas a pagar. A utilização deste índice visa a busca pelo equilíbrio financeiro, permitindo também uma avaliação pontual da situação financeira da empresa.

Coelho Neto (2002, p. 85) comenta que, “estes índices indicam a capacidade financeira da empresa para fazer face aos compromissos assumidos com terceiros, comparando-se os valores circulantes a curto e a longo prazo, [...]”. Existem várias classificações de liquidez e cada uma dela é obtida através de diferentes equações, bem como também existem classificações diferentes para ponto de equilíbrio, entretanto levantou-se o assunto, não com a intenção de aprofundá-los, mas para mencionar quanto à sua utilidade para gestão de empresas.

Abaixo, faz-se uma sugestão da utilização de um instrumento para acompanhamento gerencial.

Acompanhamento do desempenho				
Índices	Período passado	Período atual	Variação em percentual	Principal concorrente
Margem de contribuição				
% margem de contribuição				
Ponto de equilíbrio				
Margem de segurança				
% de margem de segurança				
Liquidez				

Fonte: Adaptado de Barrow (2001, p. 129).

Figura 4: Acompanhamento de indicadores.

A planilha proposta permite que a empresa faça uma leitura dos seus principais indicadores de desempenho, possibilitando ainda que o gestor possa compará-los com períodos passados, com o melhor índice já atingido e também com o índice do principal concorrente, facilitando ainda mais a leitura da situação que a empresa se encontra.

Gil (*apud* MAFRA, 2000, p. 38) define que “indicador de desempenho é o termômetro que permite a alta administração e a seus acionistas auscultar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes”.

Assim a utilização de indicadores serve de referencia para comparações, além de contribuir para a busca de melhorias em função do esforço que será realizado para atingir os indicadores.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A partir da fundamentação teórica apresentada, foram coletados dados junto às empresas, com o intuito de caracterizá-las no sentido de investigar a existência de instrumentos de gestão empresarial nas empresas produtoras de cerâmica vermelha da região sul de Santa Catarina.

Para atingir os objetivos propostos, foram utilizados procedimentos metodológicos específicos. Primeiramente, formularam-se as perguntas da pesquisa e definidas as variáveis. Em seguida, fez-se a caracterização do estudo. Na seqüência, delimitou-se a população e amostra, a coleta e a análise dos dados, além de evidenciar as limitações do estudo.

#### **3.1 Perguntas da pesquisa**

De acordo com os objetivos propostos, identificaram-se as principais perguntas<sup>2</sup> de pesquisa:

- a) Qual é a forma de constituição jurídica da empresa?
- b) Quais os controles internos que os gestores das empresas produtoras de cerâmica vermelha da região sul de Santa Catarina utilizam para a tomada de decisão?
- c) Qual a importância atribuída pelos gestores às informações extraídas dos controles internos no processo de gestão empresarial das empresas produtoras de cerâmica vermelha do sul de Santa Catarina?
- d) Como as informações são utilizadas no processo de gestão empresarial das empresas produtoras de cerâmica vermelha da região Sul de Santa Catarina?

---

<sup>2</sup> O questionário na íntegra está colocado no APÊNDICE A. Selecionamos aqui apenas algumas perguntas-chaves.

### **3.2 Definição das variáveis**

Na seqüência do trabalho, são apresentadas definições constitutivas de variáveis da pesquisa, importantes para a compreensão do estudo, conforme definido por Gil (2002, p. 32), “seu objetivo é o de conferir maior precisão aos enunciados científicos [...]”

Complementando, Marconi e Lakatos (2000, p. 175) explicam que:

uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito constructo ou um conceito operacional que contém ou apresenta valores, aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

No mesmo sentido, Gil (2002, p. 32) determina que “o conceito de variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos segundo os casos particulares ou as circunstâncias.” Para isso, recorreu-se nesse momento às definições das variáveis, no sentido de atribuir entendimento único para as finalidades desta pesquisa.

#### **Controle gerencial**

Ação tomada pela gerência para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas fixadas possam ser atingidos. Compreende, pois, a somatória de todos os esforços, procedimentos e sistemas utilizados pela empresa para atingir suas metas e objetivos (ANDRADE, 1999, p. 47).

#### **Indicadores**

São valores que são utilizados para melhorar um processo através da comparação com um padrão (CASTRO FILHO, 2003, p. 82).

## **Padrão**

É considerado um modelo ou referencial de comparação para medir quantidade, peso, volume, valor, extensão ou qualidade; é o que deveria ser feito (PELEIAS, 2002, p. 89).

## **Planejamento**

O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista (GLAUTIER; UNDERDOWN, 1991, p. 439 *apud* CATELLI, 2001, p. 157).

## **Modelo de gestão**

Conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para qual foi constituída (CRUZ, 1991, p. 39 *apud* CATELLI, 2001, p. 57).

## **Controle interno**

Um processo realizado pelo conselho diretor, à administração e outros funcionários de uma entidade que visa dar garantia razoável quanto à realização de objetivos nas seguintes categorias – eficácia e eficiência de operações, confiabilidade aos relatórios financeiros e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (MOSCOVE, 2002, p. 197).

### **Fluxo de caixa**

O orçamento de caixa é um instrumento de programação financeira que corresponde às estimativas de entrada e saídas de caixa em certo período projetada (ZDONOVICZ, 1998, p. 40).

### **Capital de giro**

Montante de recursos de curto prazo que a empresa necessita para poder desenvolver suas atividades. Sinônimo de ativo circulante líquido, obtido do ativo circulante menos o passivo circulante (BARROW, 2001, p. 172).

### **Orçamento**

Plano financeiro de uma organização para o próximo ano ou próximo período (MAHER, 2001, p. 558).

### **Controle de estoque**

É o controle de movimentação de materiais da empresa. Objetiva proporcionar o estoque requerido para sustentar as operações ao mais baixo custo possível (WESTON; BRIGHAM, 2000, p. 459).

### **Controle da produção**

São controles ligados aos ciclos produtivos, aplicados ao gerenciamento da eficácia dos trabalhos desenvolvidos nesta área (ANDRADE, 1999, p. 48).

## Índices

São relações que se estabelecem entre duas grandezas, facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que certas relações ou percentuais são mais significativas (relevantes) que a observação de montantes, por si só (MARION, 1998, p. 455).

## Margem de contribuição

É o montante das vendas diminuídas dos custos variáveis. A margem de contribuição unitária, analogamente, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto (BORNIA, 2002, p. 72).

## Ponto de equilíbrio

Corresponde à quantidade produzida/volume de operações para a qual a receita iguala o custo total. É, pois, o ponto onde o lucro iguala a zero, podendo ser expresso em unidades físicas ou monetárias (COGAN, 1999, p. 36).

### 3.3 Caracterização da pesquisa

Com base nos objetivos gerais, a presente pesquisa poderá ser classificada como descritiva. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno [...]”.

Já quanto à natureza, pode-se afirmar que, trata-se de um estudo quantitativo descritivo em face das suas características, pois se utiliza métodos estatísticos e matemáticos, assim, Rauen (2002, p. 56) menciona que “as pesquisas quantitativas de descrição são conhecidas como **levantamento de dados**, de **sondagem** ou **survey**. A pesquisa de levantamento consiste na solicitação de



informações a um grupo estatisticamente significativo de pessoas sobre o problema estudado”.

Ressalta-se, também, que este estudo é quantitativo, porque admite a utilização de recursos e técnicas estatísticas, podendo destacar, ainda, a aplicação de um questionário, que conforme Rauen (2002, p. 126), “o questionário consiste numa lista de indagações escritas, que devem ser respondidas pelo informante, igualmente por escrito”.

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados pode-se definir como um estudo de campo, do tipo estudo de caso. Para Gil (2002, p. 53), “tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.” Por sua vez, Rauen (2002, p. 210) aduz que o “estudo de caso é uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento”.

### **3.4 População e amostra**

A população pesquisada compreende as empresas produtoras de Cerâmica vermelha cadastradas no Sindicato da Indústria Cerâmica Vermelha (SINDICER) e na Cooperativa de Exploração Mineração (COOPEMI). Barbeta (1999, p. 19) salienta que “definimos como população acessível, ou simplesmente população ao conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são possíveis de serem observados com respeito às características que queremos levantar”.

Optou-se pelo censo das empresas junto à Cooperativa de exploração mineral (COOPEMI) e junto ao Sindicato da Indústria de Cerâmica Vermelha (SINDCER), quais congregam um universo de 214 empresas cadastradas<sup>3</sup>, sendo elas produtoras de telhas de argila ou blocos cerâmicos, denominados de produtores de cerâmica vermelha. A população, segundo a opinião de Gil (2002, p. 120), “em

---

<sup>3</sup> A relação das empresas mencionadas no universo utilizado para esta pesquisa se encontra no ANEXO A.

pesquisa, designa a totalidade de indivíduos que possuem, pelo menos, uma característica comum definida para investigação”.

O método de amostragem utilizado foi o de amostras casuais simples selecionadas aleatoriamente, numerando-se a população, em seguida colocando-se os números numa urna para sorteio. Segundo Rauen (2002, p. 120), “amostra é o conjunto de elementos de uma população que escolhida de acordo com alguma regra ou plano para representá-la, em função de alguma característica sob estudo”.

Conforme, Rauen (2002, p. 121), quanto às amostras casuais simples, “para utilizá-las, é necessário que todos os elementos da população sejam passíveis de alguma espécie de identificação”.

Desta população em estudo, foram sorteadas, de forma aleatória, 40 empresas, sendo que, destas, apenas de uma não foi possível colher as respostas.

Segundo Deslandes, Oliveira Neto e Gomes (1994, p. 43), “a amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”. A determinação do tamanho da amostra demonstra que pelo número de elementos (empresas) selecionadas em relação a amplitude da população, o nível de confiança é de 95%.

### **3.5 Coleta e análise de dados**

Os dados foram coletados com a aplicação de questionários, compostos com perguntas fechadas (APÊNDICE A).

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 89), “a coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas”.

O questionário foi elaborado, visando atender os objetivos propostos na pesquisa, apurando-se as necessidades e as possibilidades de compreensão das questões. O questionário foi aplicado através de contato direto, sendo respondido pelos responsáveis das empresas, no mês de novembro e dezembro de 2004. Em alguns casos, por preferência dos respondentes, os questionários foram entregues no ato da visita, mas recolhidos posteriormente.

No que concerne à análise dos dados, Gil (2002, p. 125) explica que “o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, a tabulação de dados e cálculos estatísticos.”

Tendo em vista que o presente estudo caracteriza-se como quantitativo, os dados foram classificados e analisados com o auxílio de técnicas estatísticas a fim de estabelecer a frequência dos elementos em análise.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

A pesquisa está voltada a um ramo específico de empresas. Dado a esta circunstância, o trabalho apresenta algumas limitações. Os resultados apurados, baseados em dados e situações relativas exclusivamente ao ramo das empresas pesquisadas, quais sejam, as empresas produtoras de cerâmica vermelha da região sul de Santa Catarina, estão limitados ao segmento analisado.

O universo das empresas produtoras de cerâmica vermelha da região sul de Santa Catarina, cadastrado na COOPEMI e SINDICER, não foi almejado na sua plenitude em virtude do tempo necessário para a aplicação, e, também pelo fato de considerarmos desnecessário (para atender os objetivos desta pesquisa) que todas as empresas da população em questão respondessem este questionário. Outra limitação apurada, ainda quanto à coleta de dados, foi constatada no preenchimento de alguns questionários, face ao nível de escolaridade de alguns administradores, os quais foram respondidos pelo pesquisador, tomando-se o cuidado da não condução das respostas, o que prejudicaria a fidelidade e a objetividade da pesquisa.

Embora haja algumas limitações conforme se mencionou anteriormente, entende-se que a pesquisa não perde a sua validade, pois foi realizada observando-se o rigor técnico e científico, atingindo um percentual elevado do universo das empresas da região e ramo pesquisado.

## 4 ANÁLISE E RESULTADOS

A cerâmica vermelha apresenta grande importância histórica e econômica no cenário mundial. Foi trazida para o Brasil pelos imigrantes europeus (italianos, alemães, portugueses) por volta de 1880. A partir desta época, houve um crescimento produtivo deste setor com o objetivo de acompanhar o crescimento populacional do país, porém sem muitos avanços tecnológicos necessários para acompanhar as necessidades dos processos produtivos e administrativos.

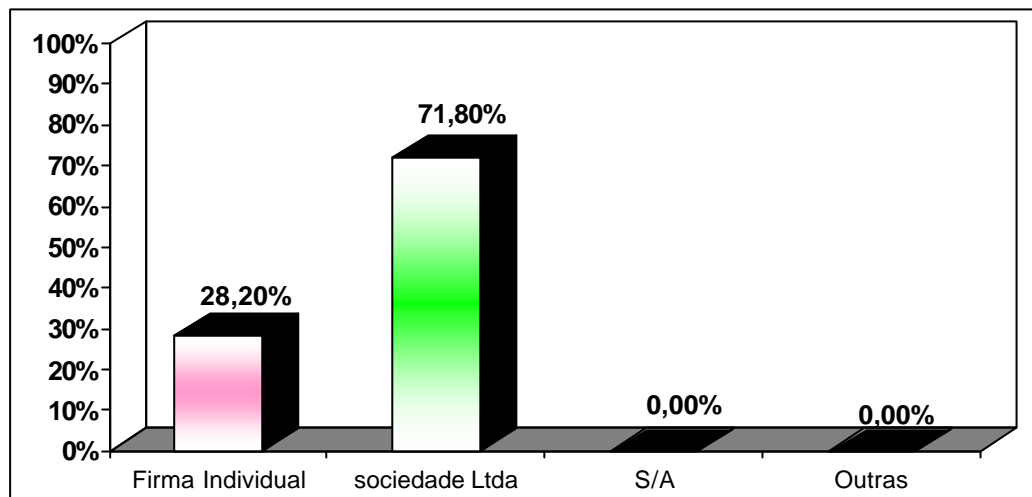
A característica básica das empresas produtoras de cerâmica vermelha (tijolos e telhas), é de empresas familiares, muitas delas herdada dos pais, a grande parte destas utiliza processos de produção praticamente manuais e mecânicos necessitando de um grande contingente de mão de obra.

De acordo com a Associação Brasileira de Cerâmica (ABC, 2003), o setor cerâmico brasileiro, de um modo geral, apresenta uma deficiência grande em dados estatísticos e indicadores de desempenho, ferramentas indispensáveis para acompanhar o seu desenvolvimento e melhorar a competitividade, entre outros fatores. O segmento conta com cerca de 12.000 empresas, espalhadas pelo Brasil, no entanto em algumas regiões existem concentrações devido à disponibilidade de matéria prima, produzindo tijolos e telhas, a maioria delas são micros e pequenas empresas, com estruturas simples.

A produção nacional está estimada em 60 milhões de toneladas mensais, gerando aproximadamente 300.000 empregos diretos, sua participação no PIB (Produto Interno Bruto), está estimada em 1%.

O estado de Santa Catarina abriga 750 empresas, e segundo dados extraídos da Cooperativa de Extração Mineral (COOPEMI) e do Sindicato das Indústrias da Cerâmica Vermelha (SINDICER), 320 destas estão situadas na região do Sul do Estado, principalmente nos municípios de Morro da fumaça, Sangão e arredores.

Dada à importância do setor, objetiva-se levantar o perfil destas empresas produtoras de Cerâmica vermelha da região sul de Santa Catarina, objetivando a análise e sugestões de melhorias na gestão. Os dados apresentados estão dispostos em forma de gráficos ordenados conforme o questionário (APÊNDICE A).



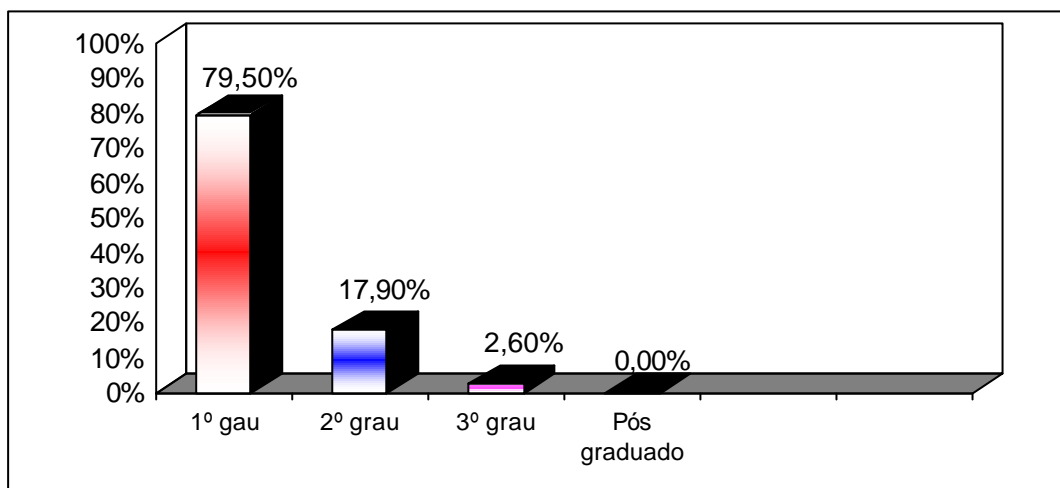
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 2: Forma jurídica de constituição.

Pelos dados apresentados no Gráfico 2, pode-se perceber que a forma jurídica de constituição das empresas pesquisada se restringe em firma individual com um percentual de 28,2% e Sociedade Limitada com um percentual de 71,8%, porém convém ressaltar que as sociedades são realizadas com membros da família (filhos, irmãos, cônjuges etc.).

Segundo Barrow (2001, p. 40), “cada modalidade de negócio tem vantagens e desvantagens específicas, conferindo variadas responsabilidades a seus proprietários.”

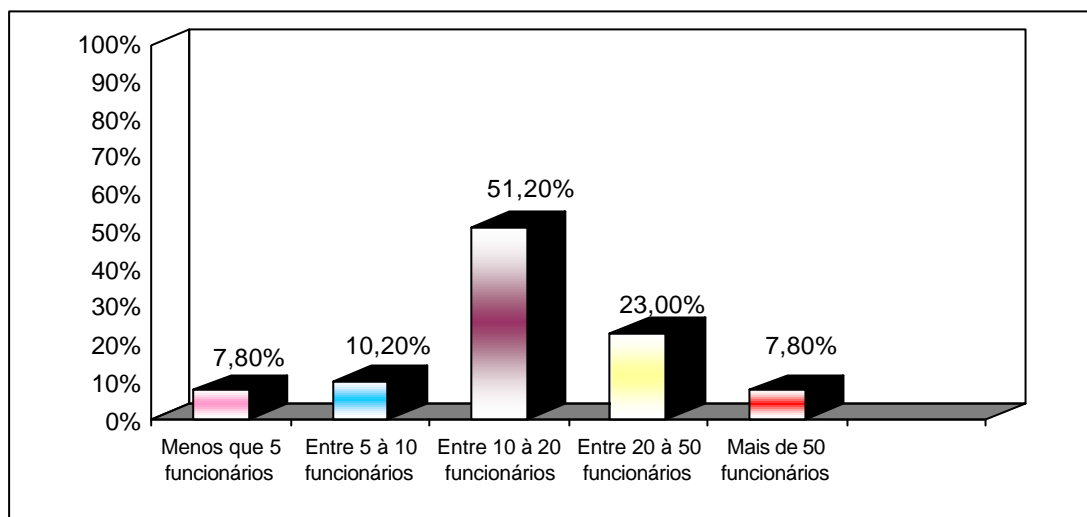
Basicamente a principal diferença entre firma individual e sociedade Ltda, pode ser sintetizada quanto à responsabilidade do proprietário, na firma individual o empresário é o responsável com seus bens pessoais pelas obrigações do negócio, já na sociedade por responsabilidade Ltda, os sócios têm responsabilidade limitada ao capital subscrito no contrato social.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 3: Grau de instrução dos gestores.

Pode-se verificar através da análise do Gráfico 3 o grau de instrução dos gestores destas empresas, reforçando a tese de que são empresas tradicionais, familiares, com conhecimentos empíricos aplicados para a gestão. A pesquisa demonstra que 79,5% dos gestores possuem grau de instrução escolar inferior ao primeiro grau, 17,9% das empresas são geridas por pessoas com grau de instrução escolar médio (segundo grau) e apenas 2,6% destas empresas possuem uma gestão realizada por pessoas com graduação.



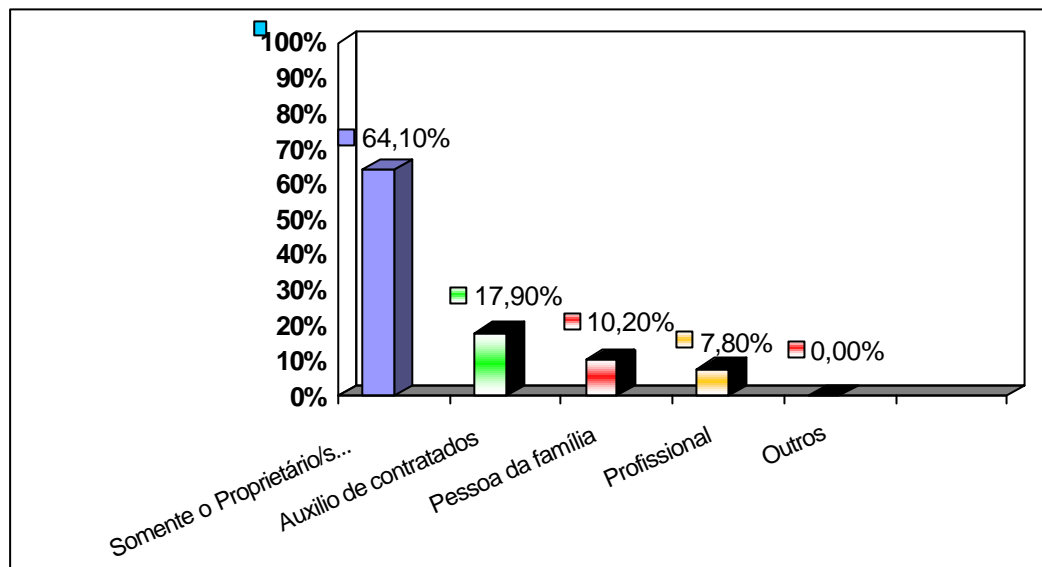
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 4: Quantidade de funcionários.

Observa-se, pelo Gráfico 4, que com relação ao número de funcionários existem variações expressivas, porém pouquíssimas ultrapassaram a 50 funcionários, demonstrando que a grande maioria destas, são pequenas empresas.

Das empresas pesquisadas constatou-se que 7,8% das empresas possuem menos de 5 funcionários, 10,2% possuem mais de 5 funcionários e menos de 10 funcionários, 51,2% apresentam um número de funcionários entre 10 e 20 pessoas, 23,0% possuem de 20 à 50 funcionários e apenas 7,8% das empresas pesquisadas apresentam mais de 50 funcionários.

O número de funcionário não é o único indicador do tamanho da empresa, pois a determinação de tamanho é vista sob vários aspectos, porém neste caso, como já mencionamos anteriormente, estas empresas apresentam características específicas sobre a necessidade da utilização da mão de obra para a obtenção da produção, portanto o número de funcionários é um indicador importante.



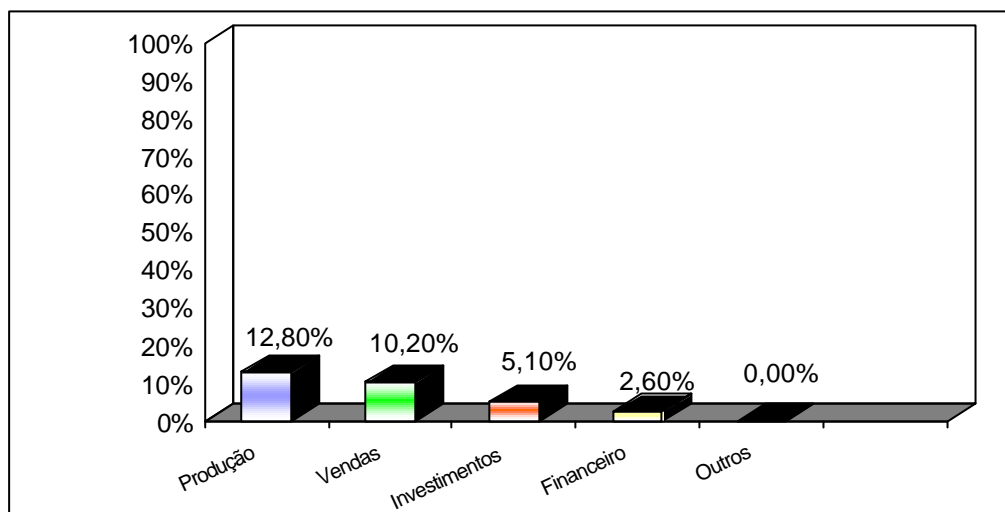
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 5: Responsabilidade dos controles administrativos.

Ao serem indagados a respeito de quem é o responsável pelo controle administrativo da empresa (Gráfico 5), os resultados apontam que a grande maioria das empresas é administrada somente pelo proprietário (64,1%), apenas 17,9% responderam que a administração recebe auxílio de outras pessoas, 11,4% responderam que os controles administrativos são realizados por pessoas com ligações parentescos com o sócio ou proprietário (filhos, cônjuges, etc.) e somente 7,8% das respostas apontam que o controle administrativo é realizado por profissionais habilitados, contratados para desenvolver essas atividades.

No questionário, o item outros, se refere, quando o controle administrativo das empresas é realizado por bancos, credores, funcionários ou outras intervenções, causadas por fraudes, falências, concordatas etc.





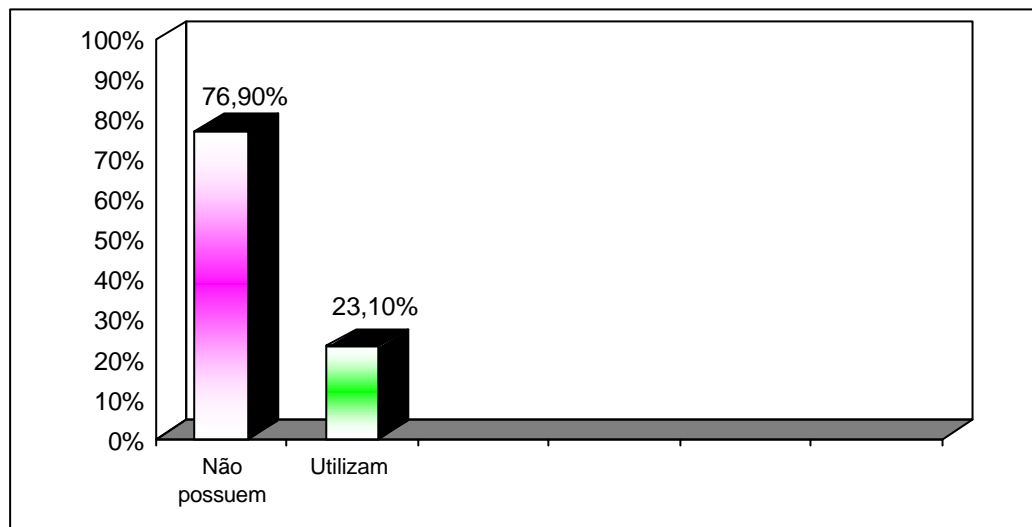
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 6: Planejamentos existentes.

Perguntou-se também se a empresa possui algum tipo de planejamento formalizado, no Gráfico 6 pode-se verificar que dentre os tipos de planejamentos questionados somente 23,1% das empresas indagadas responderam ter algum tipo de planejamento formalizado, sendo que destes foram divididos em 12,8% responderam ter planejamento de produção, 10,2% responderam que possuem planejamento das vendas, 5,1% responderam que possuem planejamento de investimentos e apenas 2,6% responderam que possuem planejamento financeiro.

Para Salim et al. (2003, p. 16), “o planejamento consiste na concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento (pode ser uma empresa, ou uma nova unidade da empresa), seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos [...]”.

O planejamento permitirá que o gestor tenha uma visão do processo, um planejamento ajudará no sentido de detectar alguns obstáculos antecipadamente, facilitando o combate.



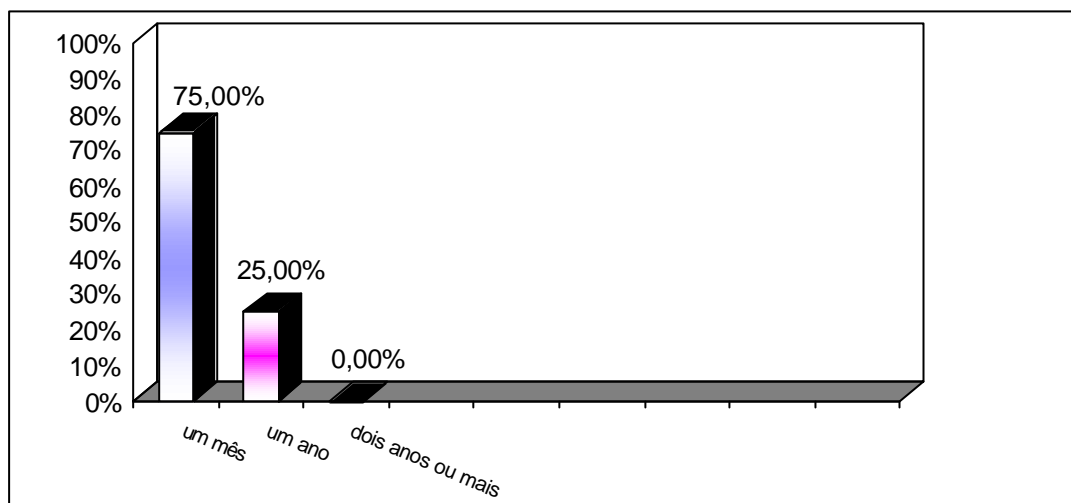
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 7: Utiliza algum tipo de planejamento.

Dentre a amostra estudada, nota-se que empresas deste setor nesta região, poucas utilizam o planejamento para auxílio na condução dos negócios, sendo que 76,9% das empresas que não possuem nenhum tipo de planejamento contra apenas 23,1% de empresas que responderam possuir algum tipo de planejamento (Gráfico 7).

Na opinião de Horngren (2004, p. 231), “o problema com a abordagem cotidiana para gerir uma organização é que os objetivos nunca são cristalizados. Os gestores reagem aos eventos correntes em vez de planejar para o futuro.”

Comentando sobre a experiência adquirida pelo empreendedor durante a fase do planejamento, Barrow (2001, p. 12) aduz que “ao elaborar o plano de negócios, você terá uma visão geral do processo de planejamento financeiro, que é fundamental para a saúde da empresa a longo prazo.”



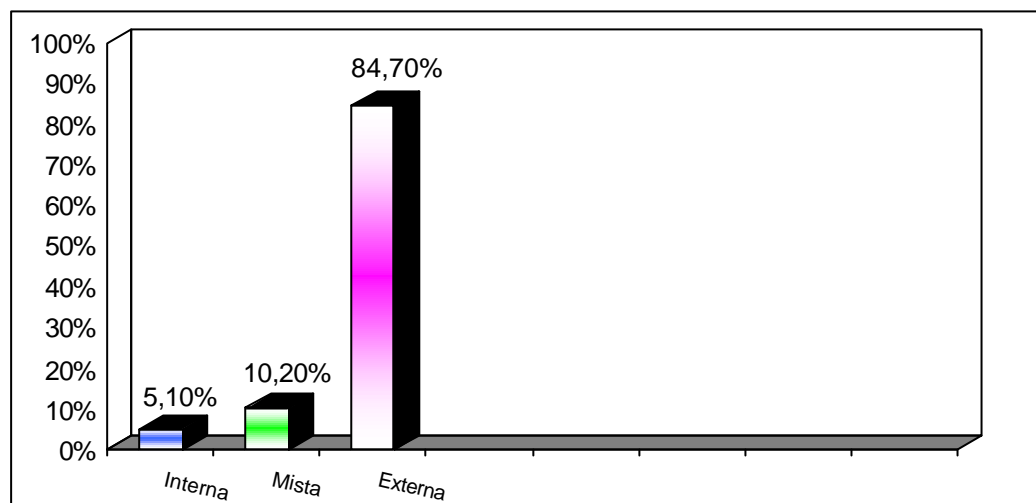
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 8: Período de abrangência do planejamento financeiro.

De acordo com o Gráfico 8, referente aos planejamentos de ordem financeira, quase todas responderam que não há nenhum planejamento, porém aquelas que responderam que existe (10,2%), do total da amostragem, 75% responderam que a abrangência do planejamento financeiro é mensal e 25% destas empresas responderam que o planejamento financeiro abrange um ano. Evidencia-se que nenhuma delas citou que seus planos financeiros possuem abrangência superior a dois anos.

Segundo Salim et al. (2003, p. 105), “as projeções financeiras de um empreendimento comportam uma série de pressupostos que serão utilizados para análise de sua viabilidade.”

É necessário destacar que além de poucas empresas utilizarem planejamento financeiro para auxílio na gestão, aquelas que utilizam possuem restrições quanto ao tempo de abrangência.



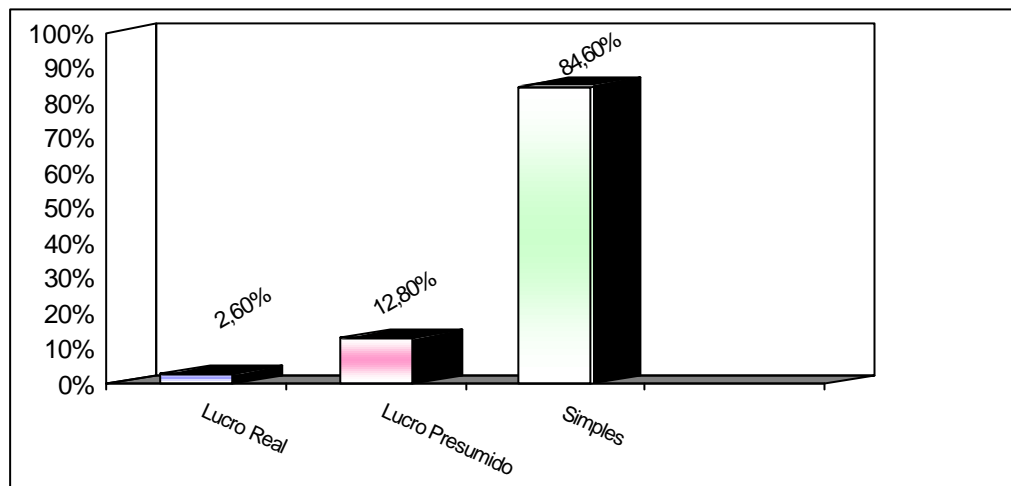
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 9: Local da contabilidade.

Ao questionar os gestores sobre onde a contabilidade da empresa é realizada, Gráfico 9, apurou-se o seguinte resultado, apenas 5,1% das empresas possuem a contabilidade nas dependências das mesmas, 10,2% das respostas determinaram que a contabilidade é mista, Isto é, realizam parte da escrituração na empresa, mas a responsabilidade final pela contabilidade é externa, normalmente escritório de contabilidade, a grande maioria mesmo, 84,7% destas empresas contratam os serviços de contabilidade em escritórios de contabilidade para realizar as tarefas que compreendem a parte fiscal ou tributária, os serviços de departamento pessoal e outros afins, sendo assim é muito pouco o envolvimento que estes profissionais têm para com as empresas.

Hornigren (2004, p. 4) salienta que “o objetivo básico da informação contábil é ajudar alguém a tomar decisões. Esse alguém pode ser o presidente de uma empresa, o gestor de produção [...]”. Com base nesse pressuposto, o bom entendimento da informação contábil, contribui para uma decisão mais bem fundamentada.

Neste sentido a finalidade deste levantamento será o de verificar o acesso da empresa as informações contábeis.



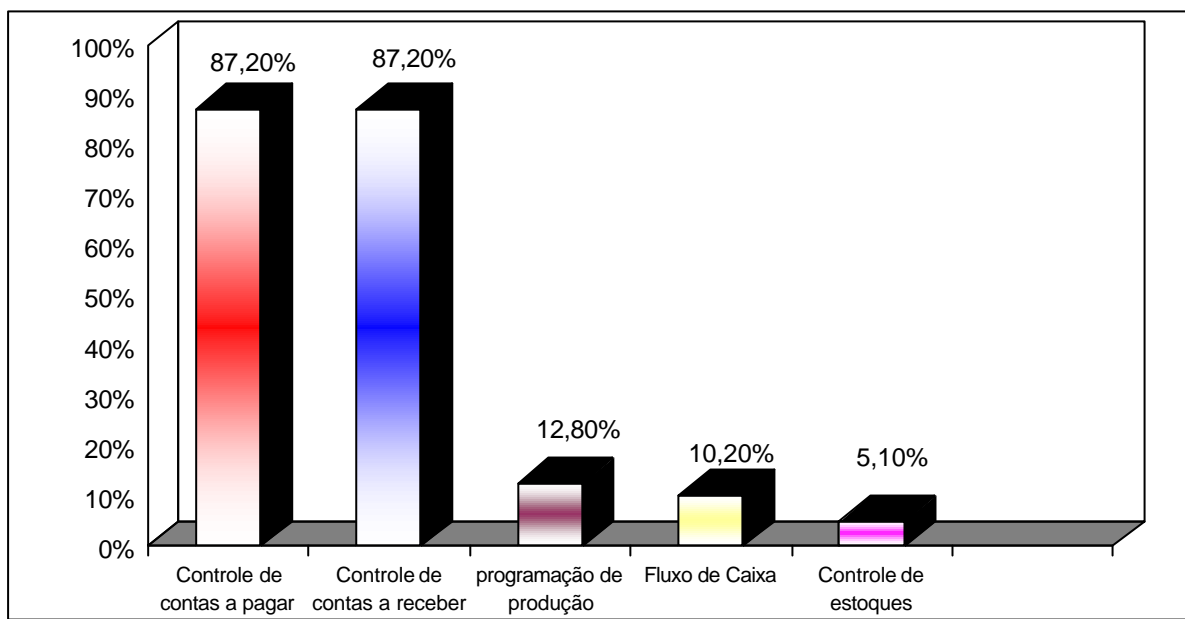
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 10: Regime de tributação adotado.

Quanto ao regime de tributação adotado pelas empresas produtoras de cerâmica vermelha da região sul do Estado de Santa Catarina, os resultados apontaram que 2,6% das empresas adotam o regime de lucro real, 12,8% adotam o regime de lucro presumido enquanto que 84,6% das empresas adotam o regime de tributação simplificado, o chamado “simples”.

Young (2000, p. 23) comenta sobre a Lei 9.841/99 que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que traz o texto “é assegurado a este seguimento empresarial, tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial [...]”.

O resultado acima, demonstrado no Gráfico 10, traduz uma característica concreta das empresas deste setor nesta região, insuficiência de controles e gestão familiar pouco profissionalizada, pois o regime de tributação simplificado facilita o cumprimento das obrigações fiscais das empresas bem como não requer elevados controles e registros. Evidencia-se que o sistema de tributação simplificado contribui para os micros empresários no sentido de reduzir a burocracia do sistema tributário nacional, porém por outro lado algumas empresas deixam de realizar os controles por entender que não há necessidade, já que a fiscalização não exige.

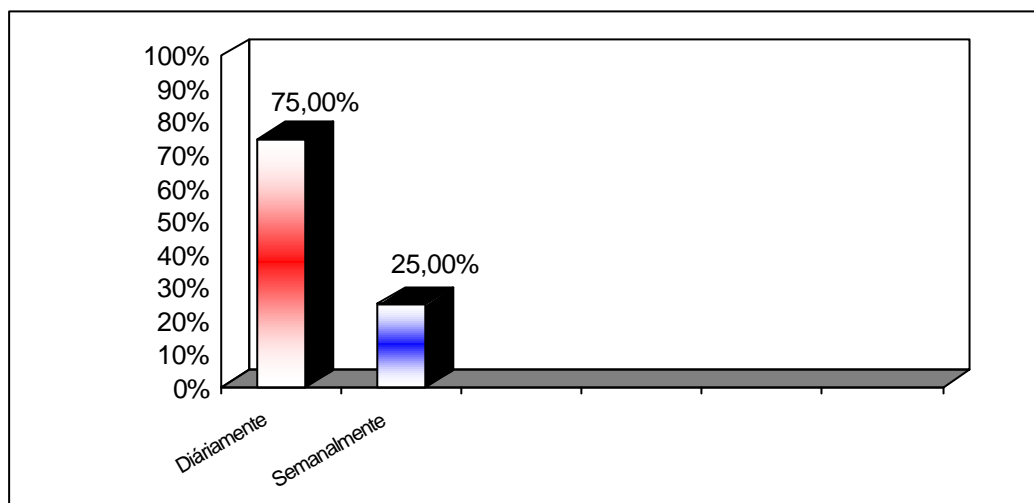


Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 11: Controles internos utilizados.

Detectou-se através do questionamento realizado que estas empresas possuem poucos controles internos efetivamente utilizados para o suporte a gestão.

No Gráfico 11 pode-se verificar o percentual de empresas que se utilizam os controles internos que foram questionados para a gestão dos seus negócios, conforme segue na ordem decrescente de utilização. Dos controles questionados os mais populares entre as empresas desta pesquisa foram o controle de contas a pagar e controle de contas a receber, empatados com 87,2% das empresas, fora estes apenas 12,8% das empresas responderam que utilizam a programação de produção para auxiliar na gestão dos negócios, novamente empatados com 10,2% das empresas que responderam ter acesso às informações de fluxo de caixa e o balanço patrimonial, apenas 5,1% das empresas responderam possuir controle de estoques, outros controles relacionados no questionário nenhuma das empresas pesquisadas responderam que possuem ou utilizam.



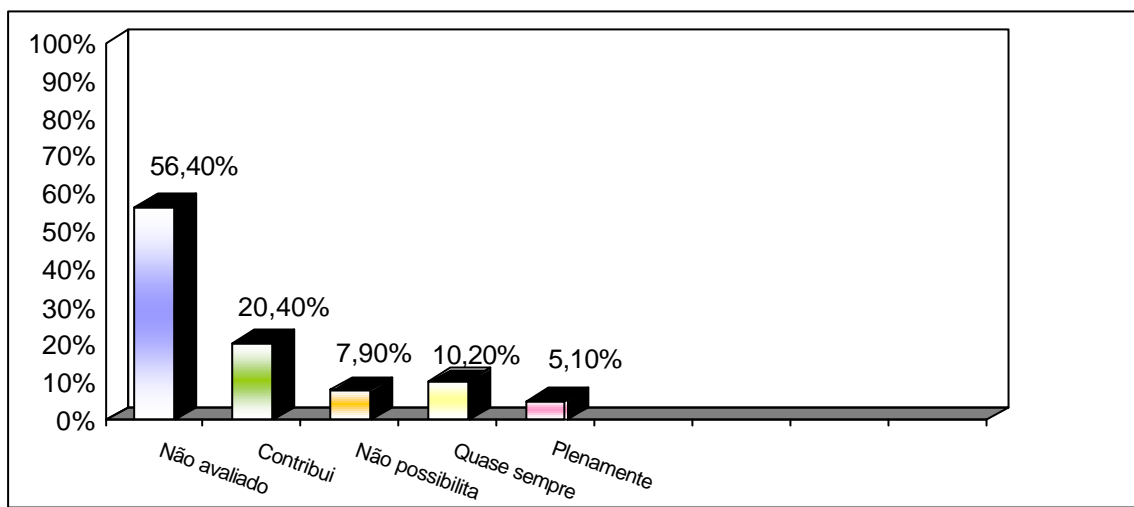
Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 12: Período de análise fluxo de caixa.

Dentre os controles internos utilizados pelas empresas, questionou-se também a questão da periodicidade de utilização de cada um deles, no sentido de averiguar um princípio básico do controle interno, pontualidade, que segundo Andrade (1999, p. 80), “[...] procura garantir que os fatos, decisões, registros e demais eventos envolvendo a empresa e sua atividade, ocorram no exato momento.”

A periodicidade de análise de caixa (Gráfico 12), destaca-se: quanto ao fluxo de caixa 75,0% responderam diário e 25,0% das empresas, responderam que acompanham o fluxo de caixa semanalmente.

76,9% das empresas responderam que controlam as contas a pagar diariamente e 23,1% responderam que controlam semanalmente. As contas a receber são controladas pelas empresas que possuem este controle diariamente (23,1%) e semanalmente (76,9%), o controle de estoque é controlado mensalmente e a produção é controlada semanalmente. Ainda de acordo com Andrade (1999, p. 80), “a pontualidade, nesse sentido, abrange o momento, o dia, semana, mês, ano ou período em que o fato deve ser registrado, decidido ou informado”. Portanto, as informações devem estar disponíveis para a empresa no momento exato da necessidade que a empresa possui em utilizá-la, no auxílio ao gerenciamento.



Fonte: Dados da pesquisa.

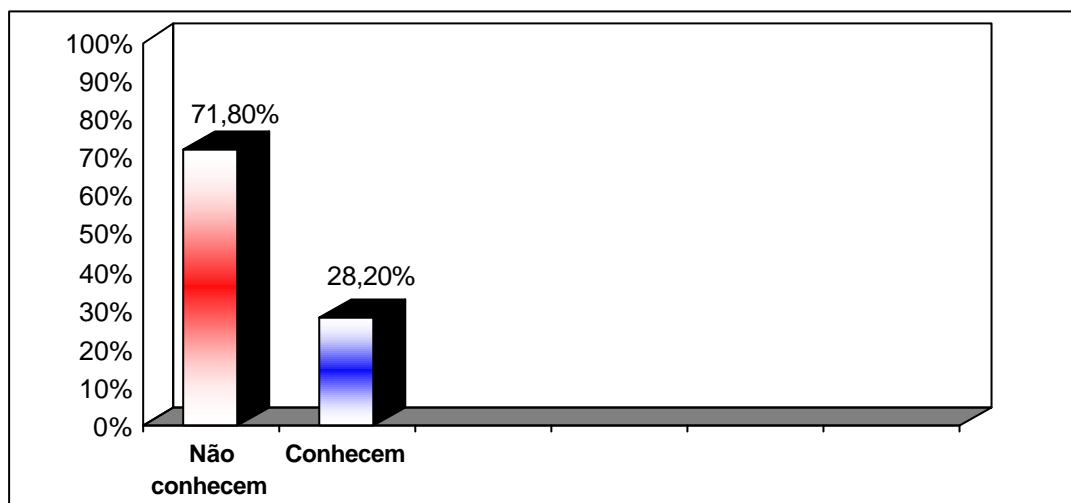
Gráfico 13: Avaliação do desempenho da empresa através dos informes financeiros.

Dentre os pesquisados (Gráfico 13) afirma-se que 56,4% das empresas não conhecem se as informações financeiras possibilitam que a empresa avalie o seu desempenho em termos de resultado financeiro, 20,4% afirma que estas informações têm contribuído, 7,9% das empresas pesquisadas alegaram que as informações financeiras não têm possibilitado a avaliação do resultado, 10,2% responderam que quase sempre possibilita e apenas 5,1% das empresas pesquisadas responderam que as informações financeiras geradas possibilitam que a empresa avalie o seu desempenho.

Salim et al. (2003, p. 109) conceituam, “indicadores econômico-financeiros são relações obtidas a partir de demonstrações financeiras com o objetivo de definir parâmetros que ilustrem o desempenho de uma empresa [...]”

Pode-se citar que o fluxo de caixa é considerado uma demonstração financeira básica que representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida de caixa, portanto constitui uma excelente ferramenta de apoio para a gestão e tomada de decisões nas empresas.





Fonte: Dados da pesquisa.

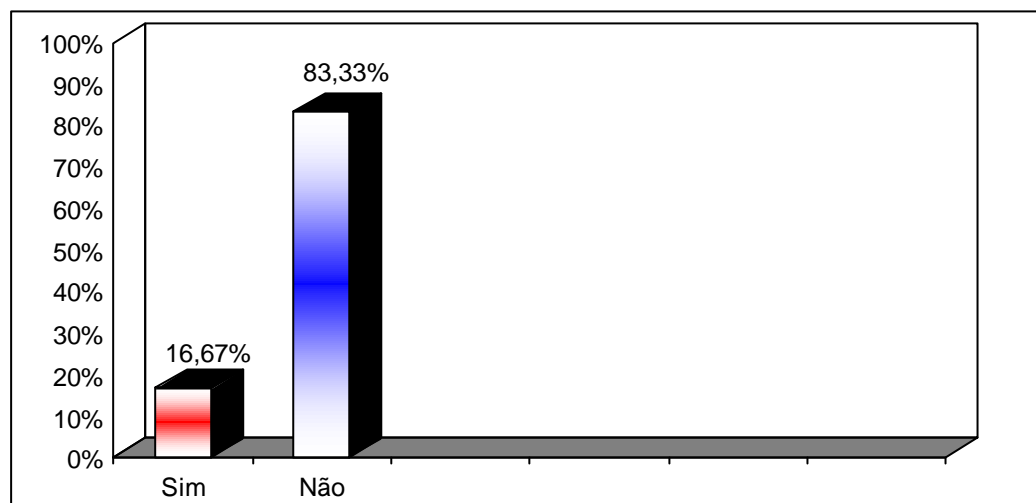
Gráfico 14: Empresas que conhecem o percentual de inadimplência.

A utilização do controle de contas a receber permite que a empresa conheça o percentual de inadimplência (Gráfico 14) para 71,8% das empresas responderam que não conhecem ou não fazem o levantamento do percentual médio de inadimplência e 28,2% responderam que utilizam o controle de contas a receber para verificar o percentual médio de inadimplência.

O percentual médio de inadimplência pode ser calculado dividindo-se o valor das contas a receber em atraso pelo valor total das contas a receber.

Para Barrow (2001, p. 140), “as evidencias comprovam que pequenas empresas usam de maneira ineficiente seu capital de giro. Empresas muito pequenas provavelmente receberão seus débitos com maior atraso e terão reposição de estoque mais lenta do que empresas de porte médio.”

Esta evidencia é sinal de que os cuidados com as contas a receber devem ser redobrados principalmente nas pequenas empresas.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 15: Controle dos gastos.

As informações sobre custos de produção e custos dos produtos, bem como o total controle dos gastos são informações de suma importância para a gestão das empresas. Passarelli, Bomfim (2003, p. 15) mencionam que “o controle dos gastos, objetivando a sua contínua redução, será cada vez mais vital para a sobrevivência das empresas.”

Questionamos se as empresas conhecem os custos dos seus produtos e possui controle dos gastos (Gráfico 15), 12,7% responderam que conhecem os custos de todos os produtos, 15,4% responderam que conhecem os custos dos principais produtos e 71,8% responderam que não conhecem os custos de produção e não possuem controles de custos.

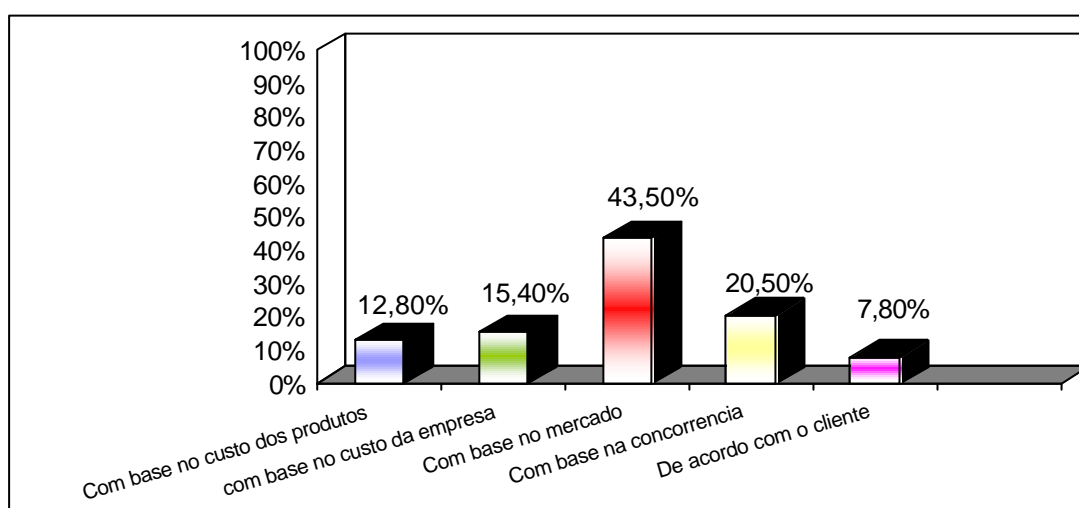
A determinação do resultado da empresa estará comprometida uma vez que não existe a mensuração do custo de produção ocorrido no período.

A inexistência de controles dos gastos de produção e de gastos gerais dificulta a análise do desempenho empresarial, também impossibilita que o gestor verifique se há possibilidade de melhorias nos sistemas produtivos, inviabiliza a mensuração dos desperdícios e dificulta outras decisões como aumento da quantidade produzida, investimentos etc. Os objetivos do sistema de controle de custos, segundo Bornia (2002, p. 54), “as mesmas informações que auxiliam o controle podem propiciar importante ajuda no processo de planejamento da empresa. Além disso, decisões como terceirização de itens, retirada de produtos do mercado, compra de equipamentos, entre inúmeras outras, encontram grande apoio

em informações sobre custos.”

Obviamente, não havendo controle dos custos de produção e dos gastos gerais não haverá sequer qualquer classificação e não haverá controle e acompanhamento do comportamento impossibilitando o cálculo da margem de contribuição dos produtos, desta forma a maioria das empresas desta pesquisa perde mais um importante indicador gerencial, considerado de grande utilidade para gestão dos negócios.

A margem de contribuição do produto poderá ser calculada, deduzindo-se do preço de venda os custos variáveis dos produtos, segundo Bruni (2004, p. 209), “item de fundamental importância nos processos de tomada de decisões em finanças.”



Fonte: Dados da Pesquisa.

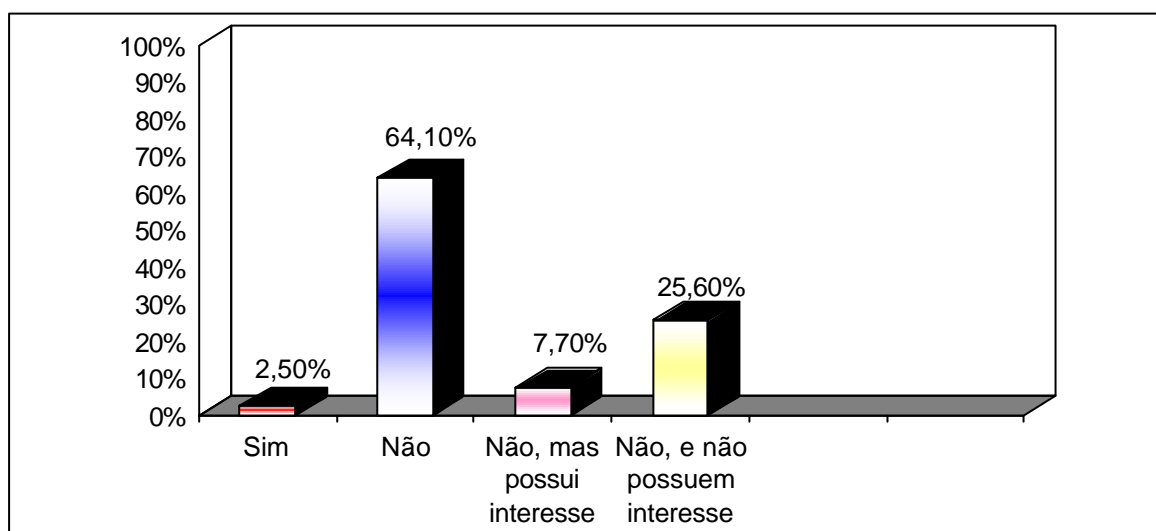
Gráfico 16: Formação do preço dos produtos

O estabelecimento do preço de venda dos produtos é sem dúvida uma das principais decisões que os gestores enfrentam e pode ser realizada de várias maneiras.

São muitas as influências que devem ser observadas na prática da precificação dos produtos, para Horngren (2004, p. 57), “diversos fatores interagem para formar o mercado em que os gestores tomam decisões de precificação. As exigências legais/fiscais, ações de concorrentes e competidores, e demandas dos clientes, todos influenciam a precificação.”

Ainda de acordo com Horngren (2004, p. 385), “quanto mais baixo for o custo de produção de um produto em relação ao preço pago pelo cliente, maior será a capacidade de fornecimento por parte da empresa.”

Questionados como a empresa define os preços de seus produtos, Gráfico 16, pode-se verificar que 12,8% das respostas demonstram que a definição dos preços dos produtos são determinados a partir do controle de custos dos produtos, 15,4% são estabelecidos a partir do controle de custos da empresa, 43,5% das empresas formam seus preços de venda com base no mercado, 20,5% acompanham um concorrente como referência e 7,8% responderam que depende do tipo do cliente.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Gráfico 17: Utilização de sistema de gestão informatizado.

Por fim, para completar esta pesquisa, abordou-se a questão de sistemas informatizados e do interesse por parte das empresas na adoção de algum sistema de controle gerencial voltado para o fortalecimento dos controles internos e o apoio às tomadas de decisões.

Questionados sobre a existência de sistema de gestão empresarial informatizado, para geração de informações e apoio às decisões, os gestores afirmam (Gráfico 17) que apenas 2,5% das empresas possuem o auxílio de um

sistema de gestão empresarial informatizado como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, contra 97,5% que responderam que não possuem, dentre os que não possuem 64,1% não se manifestaram, 7,7% responderam que não possuem, mas gostariam de implantar e 25,7% responderam que não possuem e também não possuem interesse.

#### **4.1 Proposta sugerida para auxiliar a gestão de pequenas empresas**

Com base nos dados apurados através do questionário aplicado e apresentados graficamente no item anterior, é possível a identificação de alguns pontos fracos na gestão destas empresas. Podemos citar como principais pontos fracos, a ausência de controles internos para auxílio na gestão destas empresas, a baixa utilização de planejamentos e a ausências de indicadores gerenciais para nortear os trabalhos dos gestores na verificação do desempenho da empresa.

Na tentativa de contribuir para a melhoria dos controles necessários para uma gestão mais fundamentada em informações sugerimos a seguir alguns modelos de informativos, acompanhamentos e controles que poderão ser implantados nestas empresas, podendo minimizar os pontos fracos identificados na pesquisa.

##### **4.1.1 Controle do movimento financeiro diário**

A necessidade de controlar a movimentação dos recursos financeiros não é um desafio somente das grandes empresas e sim uma exigência para empresas de qualquer porte, nesse sentido sugere-se a utilização do controle conforme modelo abaixo.

Movimento financeiro data ____/____/____								
Histório	caixa		banco 1		banco 2		Total	
	entrada	saída	entrada	saída	entrada	saída	entradas	saídas
Saldo anterior								
Total do dia								
Saldo Atual								

Fonte: Sugestão do autor

Figura 5: Modelo de controle do movimento financeiro diário.

Este controle interno proporciona para a empresa, por menor que seja avaliar a disponibilidade de dinheiro para realizar os pagamentos, aumenta a segurança no controle do dinheiro da empresa, facilita a visualização das saídas de dinheiro e saques bancários, além de servir de histórico para futuras verificações de pagamentos e recebimentos em função da descrição dos movimentos existentes.

Para facilitar a consulta futura sugere-se que a empresa realize o arquivamento deste controle em ordem cronológica deixando guardado na própria empresa por um período mínimo de dois anos.

O preenchimento simplificado facilita a implantação como segue:

- a) no campo data preencher com dia, mês e ano.
- b) no campo histórico a empresa deve anotar os motivos da entrada ou saída dos recursos financeiros.
- c) O saldo anterior refere-se aos valores vindos do dia anterior.
- d) Nos campos de entrada deverão se anotadas os valores que ingressam no caixa ou nos bancos.
- e) nos campos de saída devem ser anotadas as saídas de dinheiros e os saques dos bancos.
- f) No campo saldo atual deve ser anotado o saldo atualizado, corresponde aos valores somados do saldo anterior, adicionado das entradas e subtraído das saídas, nas respectivas colunas.

#### 4.1.2 Controle de contas a pagar

O controle dos compromissos assumidos com fornecedores gera informações seguras quanto aos recursos de terceiros aplicados na empresa. Esse controle proporciona para a empresa avaliar o volume de recursos obtidos através de compras a prazo, verificar a distribuição dos prazos de vencimentos, além de aumentar a segurança quanto aos pagamentos efetuados.

Sugere-se o acompanhamento e controle das contas a pagar, utilizando o preenchimento do quadro na seqüência.

[illegible]

Fonte: sugestão do autor

Figura 6: modelo de controle de contas a pagar.

Os procedimentos para implantação são simples mas deverá ser



preenchida diariamente desde que ocorram novas compras a prazo, a guarda deste informativo poderá ser na própria empresa, pois também é um documento de auxílio à gestão do negócio.

Os passos para preenchimento do controle são:

- a) Preencher o mês e ano do controle
- b) Colocar o nome do fornecedor no respectivo campo;
- c) Colocar a data da compra no respectivo campo referente os dados do fornecimento.
- d) Preencher com o número da nota fiscal de compra no campo nota fiscal;
- e) Preencher com a data do vencimento da obrigação no campo vencimento, de acordo com a negociação realizada com o fornecedor;
- f) Colocar o valor da obrigação no respectivo campo.

Na ocasião do pagamento da obrigação completa-se o preenchimento do informativo, conforme segue:

- a) Preencher a data real do pagamento;
- b) Preencher o valor real efetuado para o respectivo pagamento;
- c) Se necessário complementar no campo observações.

#### 4.1.3 Controle de contas a receber

O controle de contas a receber proporciona ao gestor da empresa uma visualização global dos valores a receber, permitindo acompanhar de forma fácil o total de valores em aberto, bem como os respectivos vencimentos, servindo de base para futuras vendas e para o planejamento de valores que devem ingressar na empresa e fazer parte do fluxo de caixa.

O controle de contas a receber também proporciona ao controlador a visualização dos clientes irregulares quanto aos pagamentos para futuras decisões de créditos e outras decisões comerciais.

Sugere-se a implantação da planilha a seguir para o controle de contas a receber.



basicamente em repetir as informações referentes às vendas diárias realizadas pela empresa, bastando observar que no controle existe os dados referente a venda e ao lado os dados referente ao recebimento da referida venda. Portanto os dados referentes a venda são o cliente, a data, o número da nota, o vencimento da venda e o valor. Nos dados referentes aos recebimentos constam a data do recebimento e o valor recebido e observações.

Para o preenchimento deste controle o usuário deverá:

- a) No cabeçalho do controle preencher com o mês e ano das vendas;
- b) No campo cliente, colocar o nome abreviado do cliente;
- c) No campo data deve ser anotada a data do fato, conforme o caso;
- d) No campo Nota fiscal deverá ser anotada o número do documento da venda;
- e) No campo vencimento, deve ser anotado a data do vencimento;
- f) No campo valor deve ser anotado o valor da venda para conferir com o valor a ser recebido;
- g) No campo data do recebimento deve ser anotada a data real do recebimento;
- h) No campo valor recebido deve ser anotado o valor efetivo do recebimento;
- i) No campo observações, podem ser anotadas as particularidades referente aquela venda ou aquele recebimento.

Sugere-se, para efeito de facilitar o controle das contas a receber e das contas recebidas, que as contas recebidas sejam marcadas com caneta cor verde, as contas em atraso sejam marcadas com caneta cor vermelha.

#### 4.1.4 Controle de estoque da produção

Um controle adequado dos estoques de produtos acabados, disponíveis para a venda, contribui para a gestão da empresa, uma vez que serve para decisões referente a programação de venda dos produtos, a prazo de atendimento de clientes, e outras decisões de cunho interno como a necessidade de aumentar a capacidade de produção, a necessidade de realizar produção em horário extras e

outras informações que influenciam no resultado da empresa.

A seguir sugere-se modelo de acompanhamento e controle de estoque que poderá ser utilizado em pequenas empresas do setor em análise.

Nome do Produto: _____					
Mês/ano: ____/____					
Saldo anterior: _____					
Data	Quantidade Produzida	Saída por Vendas	Outras saídas	Total de Saldo	Obs:

Fonte: sugestão do autor

Figura 8: Modelo de controle de estoque de produtos acabados.

Os passos para preenchimento deste controle consistem na anotação dos dados no cabeçalho do controle descrevendo o nome do produto, o mês e ano a que se refere o controle e a quantidade existente de estoque inicial no campo saldo anterior.

Na parte central da ficha de controle o usuário deverá anotar o dia da movimentação do estoque no campo data, na seqüência anotar a quantidade produzida no dia, a saída do produto pela venda, caso existir outras quantidades saídas do produto, por outros motivos que não seja a venda, o usuário deverá anotar a quantidade no campo outras saídas, no campo total de saldo deverá ser anotado a quantidade remanescente na empresa, por fim no campo observação poderá ser anotada as ocorrências não consideradas normais para facilitar a informação interna na empresa.

Para facilitar a manutenção deste controle sugere-se o preenchimento diário deste controle ou sempre que houver movimentação do referido produto, cada produto será controlado individualmente.

A guarda deste controle interno poderá ser na própria por se tratar de informação de caráter interno da empresa. O arquivamento poderá ser em ordem cronológica para facilitar a consulta.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **5.1 Conclusões**

A gestão de empresas tem se transformado numa tarefa complexa nos últimos tempos, haja vista o aumento da concorrência, e elevado nível de exigência dos consumidores ou usuários dos produtos e serviços. A condição em que a empresa é gerida pode influenciar no desempenho e nas performances dos resultados empresariais.

As empresas pequenas e empresas familiares são reconhecidamente importantes para a geração de emprego e renda da sociedade brasileira, bem como possui participação relevante no Produto Interno Bruto (PIB) e conseqüentemente contribuem para o fortalecimento econômico do país.

Existem alguns incentivos de ordem tributária, contábeis e fiscais que facilitam o funcionamento e o nascimento de pequenas empresas, porém muitos microempresários não possuem preparo suficiente para a gestão dos negócios e sofrem com a mortalidade precoce de muitas delas.

Uma das causas de grande importância para o elevado índice de mortalidade das novas empresas é a falta de planejamento, principalmente os planejamentos de ordem financeira, as reflexões teóricas desta pesquisa afirmam a importância do planejamento e do controle interno para o auxílio à tomada de decisão, porém o estudo de campo demonstra que um índice baixo das empresas utiliza-se dos controles internos e planos para auxiliar na escolha da direção dos negócios.

A pesquisa identificou uma enorme deficiência na gestão das empresas produtoras de cerâmica vermelha da região sul de Santa Catarina, os principais motivos diagnosticados foram referente estrutura administrativa e o preparo por partes dos gestores destas empresas. A cultura secular, os processos produtivos de forma artesanais também são fatores que contribuem para estagnação do desenvolvimento.

A amostragem identificou uma população de empresas com algumas diferenças entre si, como por exemplo: o número de funcionários, o regime de

tributação fiscal, forma de constituição jurídica, porém, no que refere aos controles e informações internas notou-se uma grande semelhança entre elas, quase todas possuem deficiências de informações para auxiliar a gestão.

Embora alguma das empresas pesquisadas conhecesse e utilizasse alguns controles e informações gerenciais, não foi possível associar esta prática ao tamanho da empresa, nem a forma de constituição e nem ao regime de tributação adotado.

Um aprimoramento ou a implantação de controles internos como controle de estoques, controle de caixa, controle de produção, mensuração dos desperdícios, controle de contas a receber e contas a pagar podem servir para reorganizar a gestão destas empresas, bem como o conhecimento do real desempenho de cada atividade trará muitos benefícios para estas empresas.

As vantagens do planejamento, do controle e da informação para a gestão das empresas são reconhecidas na teoria sobre assuntos relacionados com o tema. Porém nas empresas pesquisadas poucas desfrutam desta importante prática e, sobretudo algumas não conhecem esses benefícios.

O uso da informática poderá contribuir para a agilidade no concerne à alimentação dos sistemas de informação, bem como também facilita a utilização desta, no processo de gestão. Esta alternativa tornará as tarefas administrativas de controle da informação mais eficiente sem demandar muito tempo, espaço e dinheiro.

As sugestões de controles para pequenas empresas realizadas neste trabalho têm como objetivo contribuir para o aprimoramento nos processos de gestão das empresas produtoras de cerâmica vermelha da região da região sul de Santa Catarina, mas poderão ser adaptadas para outras pequenas empresas com situação semelhante.

## **5.2 Recomendações para futuros trabalhos**

É necessário considerar que os resultados obtidos nesta pesquisa não esgotam os estudos deste setor ou destas empresas, outros poderão contribuir. Sugere-se, porém que futuros trabalhos sejam realizados como:

- Aplicar o mesmo questionário em outras organizações de outras

regiões, ou outros setores a fim de comparar os resultados obtidos;

- Aprofundar o estudo analisando-se os melhores índices de produtividade, no sentido de adotar tabelas com padrões para facilitar o acompanhamento do desempenho empresarial.



## REFERÊNCIAS

ABC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. Disponível em: <<http://www.abceram.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2005.

AFONSO, Marcos Lemos. **Pesquisa em administração na prática**. Goiânia: Kelps, 2002.

ANDRADE, Armando. **Eficácia, eficiência e economicidade**: como atingi-las através de adequados sistemas de controles internos. São Paulo: A. Andrade, 1999.

ARNOLD, J.R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio. **Administração de capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1995.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BARBETTA, Paulo Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

BARROS, A. A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROW, Colin. **Como gerenciar as finanças no seu próprio negócio**. São Paulo: Publifolha, 2001.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEULKE, Rolando. **Estrutura e análise de custos**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BEUREN, M. Ilse. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano Leal. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicação na calculadora HP 12C e excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPIGLIA, Américo; CAMPIGLIA, O. Roberto. **Controle de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTRO FILHO, Paulo FARIAS. **A arte da sobrevivência na selva da tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2003.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COELHO NETO, Pedro (Coord.). **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5. ed. Brasília: CFC: SEBRAE, 2002.

COGAN, Samuel. **Custos e preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

DESLANDES, S.F.; OLIVEIRA NETO, C.O.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: De Cultura, 1999c.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Filosofia e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, J. Augusto; SOUZA, W. Jackson. **Custos na prática.** São Paulo: Editora STS, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de valor na empresa:** uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Orçamento empresarial:** planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão do fluxo de caixa diário:** como dispor de um instrumento fundamental para gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GROPPELLI, A. A. **Administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica.** 1989. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_; DATAR, Srikant; FOSTER, George. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** Tradução de Auriphebo Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KISHEL, Gregory F. **Como iniciar, manter e dirigir um negócio.** Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

LAUDON, C. Kenneth; LAUDON, Price Jane. **Gerenciamento de sistemas de informação.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEONE, George Sebastiao Guerra. **Custos:** planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas 1991.

MACHILINE, Claude et al. **Manual da administração da produção**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

MAFRA, Antero Tadeu. Aplicação de modelo de indicadores de desempenho na cerâmica vermelha. **Episteme**/Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, v. 6/7, n. 19/20, p. 23-40, nov./jun. 1999/2000.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos**: criando valor para a administração. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodología científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

MOSCOVE, Stephen A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, organização e métodos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PASSARELLI, J; BOMFIM, E. A. **Custos**: análise e controle. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **PCP: planejamento e controle da produção**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

SALIM, César et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e media empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva. **Tecnologia e inovação**: experiência de gestão na micro e pequena empresa. São Paulo: PGT/USP, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégia e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA, Alceu. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HAVE, Steven ten. **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2002.

TERRA, José Claudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo McGraw-Hill do Brasil, 1976.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Simples federal**: microempresa e empresa de pequeno porte. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2000.

ZDANOVICZ, J. Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controles financeiros. 6. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 1995.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Roteiro de Questionário

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

#### ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

##### Dados gerais da empresa

Razão Social: \_\_\_\_\_

Data da fundação: \_\_\_\_\_

Nome do responsável pela administração: \_\_\_\_\_

Grau de instrução: ( ) 1º Grau ( ) 2º grau ( ) 3º grau ( ) Pós graduado.

##### Perguntas da pesquisa

###### 1. qual a forma de constituição jurídica da empresa?

- ( ) Firma individual
- ( ) Sociedade de responsabilidade limitada (Ltda)
- ( ) Sociedade anônima
- ( ) outra – especificar:

###### 2. Qual o número de empregados?

- ( ) menos de 5 empregados
- ( ) de 5 à 10 empregados
- ( ) de 10 à 20 empregados
- ( ) de 20 à 50 empregados
- ( ) mais de 50 empregados

###### 3. como é o controle administrativo da empresa?

- ( ) A gestão administrativa é realizada somente pelo(s) proprietário(s) ou sócio(s).
- ( ) A gestão é auxiliada por pessoas contratadas, investidas desta responsabilidade.
- ( ) A gestão é realizada por pessoa(s) com ligação familiar. (filho(a), cônjuge, outros.
- ( ) A gestão e realizada por profissional qualificado, contratado para tal.
- ( ) outros especificar:

###### 4. A empresa possui algum tipo de planejamento formal?

- ( ) Planejamento da produção
- ( ) Planejamento financeiro.
- ( ) Planejamento de vendas
- ( ) Planejamento de investimento
- ( ) Outros – especificar



**5. Qual o período de abrangência do planejamento financeiro?**

- ☐ Não há
- ☐ 1 mês
- ☐ 1 ano
- ☐ 2 anos ou mais

**6. Onde é realizada a contabilidade da empresa?**

- ☐ Internamente
- ☐ Totalmente externa
- ☐ Mista

**7. Qual é o regime de tributação da empresa?**

- ☐ Lucro real
- ☐ Lucro presumido
- ☐ Simples

**8. Quais os controles internos e informações estão disponíveis na empresa?**

- ☐ Fluxo de caixa previsto
- ☐ Movimento de caixa
- ☐ Controle de contas à pagar
- ☐ Controle de contas a receber
- ☐ Controle de estoques
- ☐ Programação de produção
- ☐ Controle de custos
- ☐ Balanço patrimonial
- ☐ Demonstração gerencial de resultados
- ☐ Margem de contribuição dos produtos
- ☐ Ponto de equilíbrio
- ☐ Indicadores padrão para acompanhamento do desempenho
- ☐ Outros –especificar

**9. Qual a frequência de análise das informações e controles gerenciais?**

<b>Relatórios gerenciais</b>	<b>Diária</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>
Fluxo de caixa previsto				
Movimento de caixa				
Controle de contas à pagar				
Controle de contas a receber				
Controle de estoques				
Programação de produção				
Controle de custos				
Balanço patrimonial				
Demonstração gerencial de resultados				
Margem de contribuição dos produtos				
Ponto de equilíbrio				
Indicadores padrão.				
Outros –especificar				

**10. As informações financeiras possibilitam que a empresa avalie o seu desempenho em termos de resultado?**

- ☐ ) Plenamente
- ☐ ) Quase sempre
- ☐ ) Não tem possibilitado
- ☐ ) Tem contribuído
- ☐ ) Não foi avaliado pela empresa

**11. A empresa utiliza o fluxo de caixa como instrumento de planejamento no seu processo de gestão?**

- ☐ ) Plenamente utilizado
- ☐ ) Quase sempre utiliza
- ☐ ) Pouco utiliza
- ☐ ) Não conhece ou não utiliza

**12. A empresa utiliza o controle de contas a receber para conhecer o percentual médio de inadimplência?**

- ☐ ) Sim
- ☐ ) Não

**13. A empresa conhece os custos dos seus produtos e possui controle?**

- ☐ ) De todos os produtos
- ☐ ) Apenas dos principais
- ☐ ) Não utiliza ou não conhece

**14. A empresa conhece a margem de contribuição dos seus produtos?**

- ☐ ) De todos os produtos
- ☐ ) Apenas dos principais
- ☐ ) De nenhum dos produtos
- ☐ ) Não utiliza ou não conhece

**15. Como a empresa define o preço os preços a serem praticados de seus produtos?**

- ☐ ) A partir do controle de custos dos produtos
- ☐ ) A partir do controle de custos da empresa
- ☐ ) De acordo com o mercado
- ☐ ) Acompanha um concorrente como referencia
- ☐ ) Depende do tipo de cliente

**16. A empresa utiliza algum sistema informatizado para controle internos, na geração de informações e auxílio as decisões?**

- ☐ ) Sim
- ☐ ) Não
- ☐ ) Não, mas gostaria de implantar um sistema de informação e controle
- ☐ ) Não possui e não tem interesse

## ANEXOS

## ANEXO A – Empresas filiadas no sindicato da industria Cerâmica Vermelha